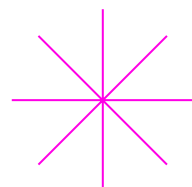
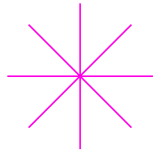


Geïntegreerd Jaarverslag 2025

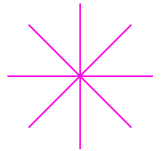
Mediacollege Amsterdam





Inhoud

1. Mediacollege Amsterdam in kaart	4
2. Jaarbeeld College van Bestuur	6
3. Jaarbeeld Raad van Toezicht	9
4. Strategie, missie en visie	17
5. MA-breed	18
5.a Rijke en veilige leeromgeving	18
5.b Partnerschappen	19
5.c Community	20
5.d Duurzaamheid	22
5.e Onderwijsresultaten	24
6. Onderwijs mbo	28
6.a Creatief vakonderwijs van hoog niveau	28
6.b Beroepspraktijkvorming	30
6.c Expertisecentrum	31
6.d Kwaliteitsagenda 2024-2027	34
6.e MBO-Agenda	36
6.f Kwaliteitsbeleid	38
6.g Examencommissie	39
7. Onderwijs vmbo	41
7.a Creatief vakonderwijs van hoog niveau	41
7.b Kwaliteitsbeleid	43
7.c Toetsing en examinering	44
8. Medezeggenschap	46
8.a Studentenraad	46
8.b Ondernemingsraad	47
8.c Ouderraad vmbo	48
9. Practoraten	50
10. Human Resources (HR)	52
11. Notitie 'Helderheid publieke en private gelden'	55



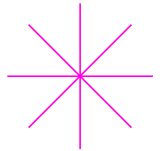
12. Continuïteitsparagraaf en Risicoparagraaf	58
13. Notitie ‘Helderheid in de bekostiging’	78
14. Jaarrekening 2025.....	80
14.a Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming).....	80
14.b Staat van baten en lasten 2025.....	81
14.c Kasstroomoverzicht 2025	82
14.d Algemene grondslagen	83
14.e Toelichting op de balans.....	91
14.f Toelichting op de staat van baten en lasten.....	99
14.g WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	105

Colofon

Coördinatie: Rinske Zevering

Eindredactie: Femke Janssen

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



1. Mediacollege Amsterdam in kaart

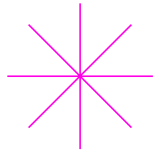
- Aantal studenten (mbo): 2414, waarvan 757 nieuwe eerstejaars.
- Aantal leerlingen (vmbo): 314, waarvan 51 eerstejaars.
- Aantal opleidingen: 19 (18 mbo en 1 vmbo)
- Aantal medewerkers/fte: 258 fte (331 medewerkers)
- Aantal locaties: 3

Meer facts

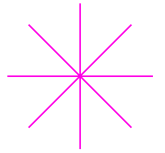
- Mediacollege Amsterdam (MA) is een vakschool met creatieve mbo-opleidingen (BOL) en een vmbo-school met het profiel MVI (Media, Vormgeving & ICT).
- MA volgt de Code goed bestuur mbo, hierop zijn geen afwijkingen geweest.
- Juridische structuur: Stichting Media Amsterdam.
- Organisatiestructuur: tweehoofdig College van Bestuur met Raad van Toezicht, organisatie bestaande uit vijf stafhoofden, drie afdelingsmanagers, zes opleidingsmanagers, twee directeurs mbo en een directeur vmbo.

Opleidingsaanbod Mediacollege Amsterdam

Naam opleiding MA	Officiële naam (DUO)	Mbo-niveau	Afkorting	Crebonummer (per 1 aug 25)
Allround mediamaker	Allround mediamaker	3	AMM	25592
Audiovisueel	AV-specialist	4	AV	25717
Creative software developer	Software developer	4	CSD	25998
E-commerce designer	Mediavormgever	4	ED	25633
Filmacteur	Acteur	4	FA	25651
Game artist	Mediavormgever	4	GA	25633
Immersive designer	Immersieve productie	4	ID	23428 (Immersieve Productie) met uitstroom 27070 (Immersief Ontwerper) & 27080 (Immersief Technicus)
Medewerker creatieve productie	Medewerker productpresentatie, Medewerker sign, Mediamaker (Medewerker DTP)	2	MCP	25591, 25810, 27002



Media- en eventproducer (met specialisatie Music industry professional)	Mediamanager	4	MEP/MIP	25881
Mediaredactiemedewerker	Mediaredactiemedewerker	4	MR	25882
Mediavormgever	Mediavormgever	4	MV	25633
Photographic designer	Fotograaf	4	PD	25718
Podium- en evenemententechnicus niveau 2	Medewerker podium- en evenemententechniek	2	PET2	25799
Podium- en evenemententechnicus niveau 3	Podium- en evenemententechnicus	3	PET3	25800
Podium- en evenemententechnicus niveau 4	Allround podium- en evenemententechnicus	4	PET4	25798
Ruimtelijk vormgever	Ruimtelijk vormgever	4	RV	25811
Signspecialist	Signspecialist	4	SG	27004
Tech software developer	Software developer	4	TSD	25988



2. Jaarbeeld College van Bestuur

In 2025 werkten we verder aan het realiseren van de ambities uit onze Next Level strategie (2022-2027) en zetten we de uitvoering van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 voort. Op basis van het Jaarplan MA 2025 brachten we nadrukkelijker focus aan op studiesucces / onderwijsresultaten, werkdruk en verzuim. Deze thema's vormden de rode draad in onze inspanningen en keuzes gedurende het jaar om onze onderwijskwaliteit en organisatie verder te versterken.

Creatief vakonderwijs

Op verschillende manieren maakten we in 2025 ons opleidingsportfolio toekomstbestendiger. In nauwe samenwerking met partners vanuit OASIS en het XR Lab ontwikkelden we bijvoorbeeld de nieuwe opleiding Immersive designer, startten we met een nieuwe uitstroomrichting Music industry professional en ging er een werkgroep aan de slag om de integratie en implementatie van AI in onderwijs en bedrijfsvoering te begeleiden. Zo zorgen we dat ons onderwijs blijft aansluiten op de ontwikkelingen in de creatieve industrie en de veranderende arbeidsmarkt. Dat doen we in afstemming met andere onderwijsinstellingen ten behoeve van een regionaal en landelijk dekkend opleidingsportfolio.

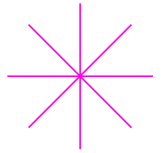
Het studiesucces binnen het mbo blijft een aandachtspunt. Op basis van eerdere analyses en een aanvullende audit is in 2025 het programma studiesucces gestart. Dit programma richt zich op het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Vanuit de Kwaliteitsagenda 2024-2027 maakten we extra middelen vrij om teams te ondersteunen bij de uitvoering van maatregelen die hieraan bijdragen.

Binnen het vmbo stond 2025 in het teken van herstel en versterking van de onderwijskwaliteit. Naar aanleiding van het inspectieoordeel is een intensief verbetertraject ingezet, met focus op pedagogisch-didactisch handelen en onderwijsresultaten. Daarbij wordt nadrukkelijk gestuurd op een sterke basis en cyclisch werken aan kwaliteit.

Het creatieve talent van onze leerlingen en studenten bleef ook in 2025 niet onopgemerkt. Ze toonden hun werk tijdens de expositie Makers van de Toekomst, exposeerden net als de afgelopen twee jaar tijdens de Dutch Design Week en vielen regelmatig in de prijzen bij wedstrijden, projecten en samenwerkingen. Zo won ons interne leerbedrijf MAMedia de allereerste Houten Reiger, de enige echte prijs voor de Maker in Opleiding, met een video over het Amsterdams Stagepact MBO, en ontwierp een van onze vmbo-leerlingen het logo voor een Amsterdamse seniorenflat.

Leeromgeving

Het realiseren van een leeromgeving die inspirerend en ook op lange termijn passend is had in 2025 ook onze aandacht. Op de locatie van het vmbo in de Dintelstraat optimaliseerden we het ruimtegebruik en verbeterden we ruimtes. Begin 2025 werd op de locatie van het mbo aan de Contactweg een vernieuwd Maakplein geopend. Studenten van de opleiding Signspecialist verzorgden de restyling in de huisstijl van MA. Studenten maken gebruik van het Maakplein voor hun opleiding. Ook worden er jaarlijks vele communicatiemiddelen gemaakt voor interne en externe opdrachtgevers.



Met het oog op toekomstig onderwijs is vanwege de ontwikkeling van het gebied rond de locatie van MA op de Contactweg in 2025 nadere invulling gegeven aan de gemeenschappelijke visie, eisen, ambities en uitgangspunten voor huisvesting.

Ook ten behoeve van de digitale leeromgeving zetten we in 2025 belangrijke stappen. De ICT-organisatie werd verder versterkt en de cloudstrategie werd afgerond, waardoor systemen veiliger, stabiel en toekomstbestendiger zijn geworden. Dit draagt bij aan een leeromgeving waarin onderwijs en ondersteuning optimaal gefaciliteerd worden. Om risico's op ongeautoriseerde toegang en datamisbruik te beperken, werden ook belangrijke maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy doorgevoerd.

Partnerschappen

Voor het realiseren van kwalitatief goed onderwijs en het bieden van waardevolle praktijkervaringen voor onze studenten is samenwerking met externe partners essentieel. In 2025 intensiverden we daarom bestaande samenwerkingen en legden we ook nieuwe verbindingen, zowel in de regio als daarbuiten. Zo sloten we een samenwerkingsovereenkomst met Bit Academy. Deze strategische samenwerking speelt in op de groeiende behoefte aan digitaal vaardige professionals in creatieve en technische sectoren. Door de unieke profielen van MA en Bit Academy te combineren, ontstaat er meer keuzeruimte voor studenten met verschillende leerstijlen en ambities.

In 2025 leverden we ook een belangrijke bijdrage aan de viering van het 750-jarig jubileum van Amsterdam. MA participeerde bijvoorbeeld in de MBO-Hub, een initiatief om mbo-talenten te koppelen aan projecten, evenementen en initiatieven rondom het 750-jarige jubileum van Amsterdam. Deze samenwerking richt zich op talentontwikkeling en het bouwen aan een duurzame toekomst voor Amsterdam en wordt ook na het jubileumjaar voortgezet.

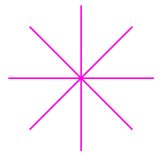
Deze en vele andere samenwerkingen van MA dragen bij aan een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en versterken onze positie als de vakschool voor technisch en creatief talent binnen de stad en de sector.

Community

We vinden het belangrijk dat iedereen zich betrokken en veilig voelt bij MA. Ieder jaar organiseren we voor en door studenten evenementen om hier aandacht aan te besteden, zoals de Mental Health Alert Week en MA Pride. In het kader van het bouwen aan een sterke community organiseerden we ook in 2025 een feest voor onze studenten in de Melkweg. Een van onze studenten was in 2025 initiatiefnemer van de oprichting van S.V. Unity: de eerste studentenvereniging speciaal voor het mbo in Nederland.

In het kader van de doelstelling om voor medewerkers een aantrekkelijke en moderne werkgever te zijn, vroegen werkdruk en verzuim in 2025 nadrukkelijk aandacht. Daarom is in overleg met de OR een actieplan werkdruk vastgesteld en in uitvoering gebracht, met maatregelen op organisatie-, team- en individueel niveau.

Verder zijn er ten behoeve van een slagvaardige organisatie stappen gezet in de verdere ontwikkeling van onze organisatie en sturing. De inrichting van de organisatie is aangescherpt, met meer duidelijkheid in rollen, verantwoordelijkheden en aansturing.



Tegelijkertijd is geïnvesteerd in leiderschapontwikkeling, gericht op samenwerking, cultuur en het verder vormgeven van onze besturingsfilosofie. Ook zijn processen verder geprofessionaliseerd, onder meer op het gebied van onboarding en strategische personeelsplanning.

Financiële positie en continuïteit

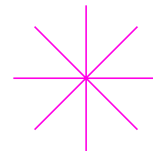
Financieel sloten we 2025 af met een positief resultaat. Dit biedt ruimte om te blijven investeren in kwaliteit en ontwikkeling. Tegelijkertijd zullen we blijven sturen op een gezonde balans tussen ambities, middelen en risico's ten behoeve van financiële stabiliteit.

Kortom, we kijken terug op een intensief en waardevol jaar waarin we stappen hebben gezet in het realiseren van onze strategische ambities. Dank aan onze RvT, medezeggenschapsorganen, collega's, studenten, leerlingen en partners die daar vanuit hun betrokkenheid bij MA een belangrijke bijdrage aan hebben geleverd. Met de focus die is aangebracht bouwen we de komende jaren met vertrouwen verder aan de ontwikkeling van onze organisatie en de kwaliteit van ons onderwijs.

Mirjam Leinders en Robert Leeftink
College van Bestuur

<u>Samenstelling College van Bestuur</u>	
Leden College van Bestuur	Rollen
Mw. M.E.T. (Mirjam) Leinders	Voorzitter (per 1 juni 2024)
Dhr. drs. R. (Robert) Leeftink RC	Lid (per 1 september 2024)

<u>Relevante nevenfuncties College van Bestuur</u>	
Leden College van Bestuur	Nevenfuncties
Mw. M.E.T. (Mirjam) Leinders	Bestuursvoorzitter The Bridge (onbezoldigd) Lid Validatiecommissie Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO Bestuurslid Nederlandse Vereniging van Vakscholen (NVV) Lid stuurgroep OASIS
Dhr. drs. R. (Robert) Leeftink RC	Lid Raad van Toezicht Stichting Bink Lid Commissie van Afgevaardigden Stichting Waarborgfonds MBO Bestuurslid Stichting COMBO Lid College voor Toetsen en Examens (CvTE) Penningmeester Bestuur Stichting Practoraten.nl



3. Jaarbeeld Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) geeft invulling aan haar rollen als toezichthouder, sparring partner en werkgever van het College van Bestuur (CvB) en vervult bij gelegenheden mede de rol van ambassadeur van Mediacollege Amsterdam. Centraal bij het functioneren van de RvT staat de invulling van de maatschappelijke taak van MA en de bestendigheid daarvan. De RvT houdt toezicht vanuit twee met elkaar verbonden perspectieven. Enerzijds stuurt de RvT op *waarde*: de concrete resultaten die de school levert, zoals onderwijskwaliteit, studieresultaten, kansengelijkheid, toegankelijkheid en een veilige leer- en werkomgeving. Anderzijds handelt de RvT vanuit *waarden*: de normatieve principes die richting geven aan de wijze waarop toezicht wordt gehouden, zoals vastgelegd in de Code Goed Toezicht van VTO3. Samen vormen deze perspectieven de grondslag voor het toezicht in het verslagjaar.

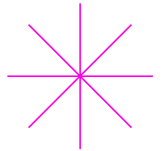
Verantwoording

De RvT heeft geconstateerd dat de beschikbare middelen volgens wet en regelgeving zijn verkregen en besteed (rechtmatigheid) en deze kosten- en doelbewust zijn aangewend (doelmatigheid). Een punt van aandacht is het kwaliteitsbeleid. In een midterm review Next Level strategie 2022-2027 heeft het CvB aangegeven waar ze nu staat ten aanzien van de strategie, wat ze heeft gerealiseerd, waar ze trots op is en waar het CvB de komende twee jaar aan wil werken. Dit heeft geleid tot een nadrukkelijke focus op onderwijskwaliteit en studiesucces in zowel het vmbo als het mbo. De aanpak van verbetertrajecten en de resultaten hiervan stonden hoog op de agenda van de onderwijscommissie en zijn ook besproken in de vergaderingen met de voltallige RvT.

Tijdens de periodieke RvT-vergaderingen kwamen daarnaast de volgende zaken aan de orde:

- Bespreking van het accountantsverslag en de reactie van het bestuur hierop;
- Goedkeuring van het jaarverslag 2024, inclusief de jaarrekening en decharge bestuur;
- Bespreking van de formatiekaderbrief en het meerjarenformatieplan;
- Bespreking van de kwartaalrapportages;
- Bespreking van de voortgang op het uitvoeringsplan Next Level strategie (2022-2027) en de Next Level kwaliteitsagenda 2024-2027.
- Bespreking van de hoofdlijnen van de begroting 2026 en de meerjarenraming;
- Goedkeuring van de begroting 2026;
- Benoeming van de externe accountant;
- Vaststelling van de WNT klassebepaling 2026 en de beloning van de leden RvT en CvB.

In 2025 heeft een delegatie van de RvT tweemaal met de medezeggenschapsorganen gesproken: Ondernemingsraad, Studentenraad en Ouderraad vmbo. Dit waren betekenisvolle gesprekken over o.a. het actieplan werkdruk met de Ondernemingsraad en over studentenwelzijn met de Studentenraad. Beide gremia geven aan een prettige samenwerking te hebben met het CvB. De RvT heeft met genoegen geconstateerd dat er een zeer betrokken Ouderraad actief is binnen het vmbo en dat die goed samenwerkt met de directie. De RvT constateert dat de medezeggenschap goed functioneert en dat er een grote betrokkenheid is van de medezeggenschapsorganen, wat leidt tot een scherpe blik en waardevolle gesprekken.



Tenslotte hebben leden van de RvT met veel plezier de diverse activiteiten van MA bezocht, zoals de opening en afsluiting van het studiejaar en de expositie Makers van de Toekomst, waar studenten hoogwaardig werk toonden en waar MA zich van haar beste kant heeft laten zien.

Governance

De RvT is zich bewust van en handelt naar de eisen die de maatschappij en de overheid stellen aan maatschappelijk verantwoord bestuur, zoals die voor het mbo zijn vastgesteld in de Code Goed Bestuur voor het mbo (de branchecode zoals bedoeld in artikel 2.5.4 lid 1 van de WEB) en de Governancecode Funderend Onderwijs (artikel 3.3 lid 1 Wvo 2020) voor het VO, waaronder het vmbo valt. Als lid van VTO3, de Vereniging van Toezichthouders in de kinderopvang, funderend onderwijs en beroepsonderwijs, volgt de RvT ook de Code Goed Toezicht van VTO3.

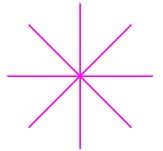
De kern van de verschillende codes bestaat uit de beschreven principes en waarden. De basis voor de codes is vertrouwen. De codes zijn bedoeld als normatief kader voor het CvB en de RvT en stimuleren de bewustwording van kritische reflectie en waardengedreven handelen van zowel het CvB in haar bestuurlijke rol als ook de RvT in haar toezichthoudende rol. De Code Goed Toezicht richt zich expliciet op het interne toezicht en bestaat naast de bovengenoemde sectorale codes van het vo en het mbo. Omdat de Code Goed Toezicht zich specifiek richt op raden van toezicht in het onderwijs en een basis vormt voor de samenwerking in de governance-driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap, geldt deze code als de meest praktische leidraad.

Het is waardevol dat RvT- en CvB-leden op verschillende manieren zijn verbonden met de maatschappij, bijvoorbeeld in de vorm van nevenfuncties. RvT en CvB bespreken het voornemen om nevenfuncties te aanvaarden proactief en toetsen of er sprake kan zijn van een (schijn van) belangenverstrengeling. Indien daar geen sprake van is, wordt acceptatie van een nevenfunctie als besluit vastgelegd. Alle nevenfuncties met betrekking tot onderwijs- en/of governance-activiteiten worden in dit jaarverslag vermeld. Tevens ondertekenen de RvT-leden jaarlijks een verklaring van persoonlijke onafhankelijkheid.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid

De kerntaak van zowel het vmbo als het mbo is om jongeren en jongvolwassenen in onze maatschappij te voorzien van goed onderwijs in een persoonsgerichte en veilige omgeving. De RvT is zich bewust van deze publieke opdracht en de eisen die dit stelt aan de publieke verantwoording van het toezicht. De publieke opdracht van het vmbo is om jongeren voor te bereiden op een beroep, vervolgonderwijs en actief burgerschap in de samenleving. Het uitgangspunt van goed onderwijs bij het mbo is en blijft de drievoudige kwalificatie: het onderwijs leidt de student op voor de arbeidsmarkt, de maatschappij en het vervolgonderwijs.

Deze maatschappelijke opdracht is vastgelegd in de statuten van MA en uitgewerkt in de toezichtvisie en het toezicht- en toetsingskader van de RvT van MA. De RvT bespreekt met het CvB de belangenafwegingen bij de uitvoering van die maatschappelijke opdracht zorgvuldig. Daarbij voelt MA zich niet alleen verantwoordelijk voor het aanbod van de eigen instelling, maar ook voor de gezamenlijke afstemming van het collectieve mbo-opleidingsaanbod in Nederland en



voor het vmbo en mbo in de regio. Het CvB bespreekt de afstemming van het mbo-portfolio met andere beroepscolleges in Nederland en andere mbo-instellingen in de regio.

De RvT bespreekt met het CvB in themabijeenkomsten diverse thema's die relevant zijn voor het onderwijs van MA. In 2025 waren dit voortijdige schoolverlating (vsv), studiesucces, strategische partnerschappen, sociale veiligheid en werkdruk. De RvT ziet toe op het op tijd betrekken van interne belanghebbenden, zoals personeel, studenten en hun ouders, en de samenwerking met externe belanghebbenden, zoals gemeenten, het bedrijfsleven en andere onderwijsorganisaties in de regio. De RvT heeft geconstateerd dat alle stakeholders voldoende worden geraadpleegd.

Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

Voor goed toezicht is een klimaat nodig waarin de organisatie beleids- en strategiebeslissingen evalueert, de voortgang van doelstellingen volgt en de RvT open gesprekken met het CvB hierover voert. Het goede gesprek hierover in de raadsvergaderingen en daarbuiten tussen CvB en RvT kenmerkt de samenwerking tussen het CvB van MA en haar RvT.

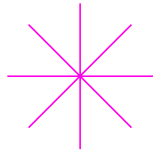
In 2022 is de Next Level strategie 2022-2027 gelanceerd. Vanaf het begin was duidelijk dat een slagvaardige organisatie – met een heldere structuur en goede sturing – een van de grootste opgaven zou zijn. Om het lerend vermogen en de executiekracht in de organisatie te vergroten, is het CvB onder externe begeleiding een gezamenlijk traject met directeurs mbo en vmbo en stafhoofden gestart om een besturingsfilosofie en een gezamenlijke visie op leiderschap te ontwikkelen. In 2026 wordt dit traject voortgezet en zal het werkend krijgen van de besturingsfilosofie centraal staan.

Voor de professionalisering van haar eigen functioneren heeft de RvT haar functioneren als collectief, dat van de individuele leden, en de werking van de commissies geëvalueerd. Daarbij is ook de input van het CvB betrokken. Voor de professionalisering en verbinding met collega's in de sector neemt de RvT deel aan het landelijke Platform Raden van Toezicht in de mbo-sector en is de RvT lid van VTO3. RvT-leden nemen deel aan bijeenkomsten van het Platform Raden van Toezicht georganiseerd door de mbo-raad en lunchcolleges georganiseerd door VTO3. Ook heeft een delegatie van de RvT een bijeenkomst bezocht voor toezichthouders van beroepscolleges over de toekomst van beroepscolleges.

Voor een effectieve uitvoering van haar taken heeft de RvT een viertal commissies ingesteld, waarin de betreffende materie in meer detail kan worden behandeld. Deze commissies hebben een voorbereidende taak ten aanzien van de brede RvT vergaderingen, waarin het CvB verantwoording aflegt en besluitvorming plaatsvindt.

1. Onderwijscommissie

De onderwijscommissie houdt toezicht op de onderwijskwaliteit van het vmbo en mbo binnen MA, met specifieke aandacht voor borging van de onderwijskwaliteit, studiesucces, voortijdige schoolverlating (vsv), kansengelijkheid, sociale veiligheid en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Daarnaast is de commissie belast met het volgen van de voortgang van de Kwaliteitsagenda en de wijze waarop deze wordt vertaald naar de onderwijspraktijk.



Vanwege herstelopdrachten vanuit de Inspectie van het Onderwijs in zowel het vmbo als het mbo (opleiding Filmacteur) en bevindingen van audits door een door het CvB ingehuurd externe partij in zowel het vmbo als het mbo, was het borgen van de onderwijskwaliteit de eerste prioriteit in de onderwijscommissie. De standaarden van de inspectie vormden de leidraad bij zowel de bespreking van de herstelopdrachten van de inspectie als de verbeterplannen naar aanleiding van het door MA gestarte project studiesucces. In extra bijeenkomsten van de onderwijscommissie zijn de ontwikkeling van het studiesucces en de onderliggende oorzaken van uitval, de kwaliteitscultuur, de kwaliteitszorgcyclus en tools om de onderwijskwaliteit en het eigenaarschap en de verantwoording hierover tot in de onderwijsteams te borgen in zowel het vmbo als het mbo verdiepend besproken.

De onderwijscommissie heeft kritisch en constructief het gesprek gevoerd met het CvB over de beschikbaarheid en kwaliteit van sturingsinformatie en de mate waarin het bestuur tijdig beschikt over relevante signalen uit de organisatie. Daarbij is specifiek aandacht gevraagd voor het versterken van de informatiepositie van het CvB, de kwaliteitscultuur binnen MA en het verbeteren van monitoringinstrumenten, zoals het ontwikkelen van een stoplichtvolgsysteem.

De commissie benadrukt dat kansengelijkheid een randvoorwaarde is voor goed onderwijs en dat verschillen in achtergrond niet mogen leiden tot verschillen in kansen of uitkomsten voor studenten en leerlingen. Daarnaast vraagt de commissie blijvende aandacht voor mentale gezondheid van studenten en medewerkers, als essentieel onderdeel van studiesucces en een veilige leeromgeving. De commissie constateert dat het CvB deze thema's scherp op het netvlies heeft en hier gericht acties op inzet.

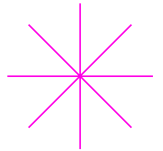
Daarnaast heeft de commissie stilgestaan bij thema's als werkdruk, cultuur en sociale veiligheid en het belang van een duurzame verankering hiervan in beleid en praktijk. De commissie ziet dat hier goede stappen worden gezet, maar blijft dit nadrukkelijk volgen.

De onderwijscommissie heeft haar bevindingen mondeling en (via verslagen) schriftelijk teruggekoppeld naar de voltallige RvT. De commissie constateert dat het CvB gericht werkt aan herstel en verbetering van de onderwijskwaliteit en daarbij de standaarden vanuit de onderwijsinspectie als leidraad gebruikt. Tegelijkertijd benadrukt de commissie het belang van het blijven toetsen van de voortgang in de praktijk en het zichtbaar maken van resultaten.

2. Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2025 toezicht gehouden op de financiële beheersing, het risicomanagement en de naleving van wet- en regelgeving binnen MA. De commissie heeft hierover periodiek overleg gevoerd met het CvB en de externe accountant (Flynth), die door de RvT is belast met de controle van de jaarrekening. De commissie heeft aandacht besteed aan de jaarlijkse opdrachtverlening aan de accountant en de wens om, in lijn met *good governance*, periodiek de invulling van de accountantsfunctie te heroverwegen.

Belangrijke bespreekpunten waren de door MA gerealiseerde verbeteringen in de financiële functie en het begrotingsproces. De invoering van begroten op basis van een kaderbrief en in euro's, in plaats van fte's, heeft geleid tot meer inzicht in de



kostenefficiëntie en een versterking van het eigenaarschap bij budgethouders. Verdere ontwikkeling en inrichting van de business control functie is door het CvB benoemd als aandachtspunt voor 2026.

De auditcommissie heeft de opzet en uitvoering van de accountantscontrole besproken, inclusief de bevindingen uit de managementletter en de controle van de jaarrekening. De accountant heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2025.

De auditcommissie heeft toezicht gehouden op de rechtmatige en doelmatige besteding van de publieke middelen en vastgesteld dat deze in overeenstemming is met de geldende wet- en regelgeving. Daarnaast heeft de auditcommissie uitvoerig gesproken over de door MA uitgevoerde risicoanalyses op financieel gebied, cyberveiligheid, privacy (AVG) en frauderisico's. De opvolging hiervan is door MA samengebracht in een integraal verbeterplan voor de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB).

Specifieke aandacht is besteed aan de besteding van de kwaliteitsmiddelen. In 2025 is een bedrag van € 0,95 miljoen doorgeschoven naar volgende jaren. Dit past binnen een bredere fasering in de besteding van deze middelen. Het CvB heeft hiervoor een onderbouwd bestedingsplan opgesteld. De audit- en de onderwijscommissie volgen de voortgang hiervan.

De auditcommissie heeft tevens de meerjarenraming en de onderliggende scenarioplanning met het CvB besproken, waarin zowel krimp- als groeiscenario's zijn uitgewerkt. De financiële positie van MA is solide. De gehanteerde ratio's liggen binnen de geldende normen en geven geen aanleiding tot zorg over de continuïteit. Tevens is geen sprake van bovenmatig eigen vermogen.

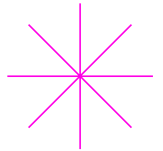
3. Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie adviseert, gevraagd en ongevraagd, in beginsel over:

- de invulling van de rol van werkgever van het CvB door de RvT;
- de (zelf)evaluatie en de successieplanning van de leden van de RvT;
- de persoonlijke ontwikkeling van de leden van het CvB en de RvT in relatie tot hun rol;
- de bezoldiging van de leden van het CvB en de RvT met inachtneming van de WNT;
- de governance en de toepassing van de governance codes binnen MA.

Daarnaast adviseert zij ten aanzien van eventueel gewenste of noodzakelijke actualisatie van de betreffende afspraken.

De remuneratiecommissie heeft in 2025 het Remuneratiestatuuut herzien, dat vervolgens door de RvT is goedgekeurd. Dit statuut beschrijft hoe de RvT zijn werkgeverschap vorm geeft in de contractuele relatie, rechtspositie en arbeidsvoorwaarden met betrekking tot de leden van het CvB van MA. Ook het Beoordelings- en Beloningskader voor het CvB is in 2025 herzien. Hierin is vastgelegd hoe de evaluatie van het functioneren en het beoordelen en belonen van de leden van het CvB is geregeld.



De remuneratiecommissie heeft met beide CvB-leden halverwege en aan het einde van het jaar gesprekken gevoerd, waarin het functioneren als collectief en het individueel functioneren van de bestuurders is geëvalueerd. Daarvoor is input verzameld bij de voltallige RvT, de directie en een aantal stafhoofden van MA. Ook zijn de scholingswensen van het CvB besproken.

In juni 2025 vond een zelfevaluatie van de RvT plaats waarbij, in aanwezigheid van het CvB en de bestuurssecretaris, aan de hand van casussen de samenwerking tussen de RvT en het CvB en de balans tussen afstand en betrokkenheid is besproken. Afgesproken is dat het CvB de RvT tijds meeneemt in de strategische afwegingen en tijdig voorziet in de informatiebehoefte. De statuten, toezichtvisie, toezicht- en toetsingskader moeten hierbij het houvast bieden.

Eind 2025 hield de RvT een extra zelfevaluatie; een bijeenkomst waarin de leden het eigen functioneren, het functioneren van individuele leden en de onderlinge samenwerking tussen RvT-leden evalueerden. Aanleiding hiervoor was het feit dat voor twee leden de eerste zittingstermijn eindigt in maart 2026. Op basis hiervan heeft de RvT besloten deze twee leden, Elout Visser en Karim Amghar, voor een tweede termijn te benoemen. Beiden hebben deze benoeming aanvaard.

4. Huisvestingscommissie

MA bezit meerdere fysieke locaties (Contactweg en Dintelstraat). Gezien de staat van de gebouwen en de veranderende fysieke behoefte van het onderwijs, overweegt MA over te gaan tot nieuwbouw en/of renovatie. Om het CvB daarbij te adviseren en waar nodig besluitvorming door de voltallige RvT voor te bereiden, heeft de RvT een huisvestingscommissie. De huisvestingscommissie adviseert, gevraagd en ongevraagd, in beginsel over:

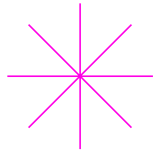
- de positie en rol van MA binnen de gemeentelijke gebiedsontwikkeling;
- de ontwikkeling van de rijke leeromgeving;
- de planning van renovaties en meerjarenonderhoud;
- de doelmatigheid en effectiviteit van de huisvesting;
- projectontwikkelings- of renovatie voorstellen.

In 2025 heeft de huisvestingscommissie driemaal vergaderd. In die vergaderingen heeft het CvB de commissie meegenomen in de strategie om te komen tot een projectplan voor nieuwbouw, een Mediacampus voor vmbo en mbo, op de locatie Contactweg. In de vergaderingen is gebrainstormd over de te volgen route in de gesprekken met partners en de gemeente Amsterdam. De leden van de huisvestingscommissie hebben hierbij opgetreden als sparringpartners. Daarnaast is de commissie bijgepraat over de (kleine) onderhoudswerkzaamheden aan het pand aan de Dintelstraat, ten bate van de luchtkwaliteit en inrichting.

De RvT heeft in 2025 geen besluiten genomen ten aanzien van de huisvesting.

Tot slot

De RvT wil het CvB, de Ondernemingsraad, de Studentenraad, de Ouderraad vmbo, het onderwijzend en ondersteunend personeel en de staf graag bedanken voor hun inzet, de plezierige samenwerking en de openheid. De gezamenlijke bijeenkomsten met de medewerkers, de leerlingen en studenten heeft de RvT zeer gewaardeerd en



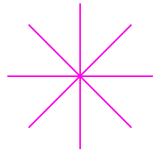
deze hebben in belangrijke mate bijgedragen aan een beter inzicht in en toezicht op het functioneren van de school.

Mike Moolenbel, voorzitter Raad van Toezicht

Taakverdeling leden RvT	Rol	Commissie
De heer M.P. Moolenbel	Voorzitter	Lid Auditcommissie Lid Remuneratiecommissie
Mevrouw M.H.J. van 't Klooster	Vicevoorzitter	Voorzitter Remuneratiecommissie (tot 10/09/2025) Lid Onderwijscommissie
De heer A. Amghar	Lid	Voorzitter Onderwijscommissie
De heer E. Visser	Lid	Voorzitter Auditcommissie Lid Huisvestingscommissie
Mevrouw B. de Maar	Lid	Voorzitter Huisvestingscommissie Voorzitter Remuneratiecommissie (sinds 10/09/25)

Rooster van aan- en aftreden, competentiematrix

Lid RvT	Mike Moolenbel	Ria van 't Klooster	Karim Amghar	Elout Visser	Birgitte de Maar
Benoeming	1-3-2023	1-3-2023	1-3-2023	1-3-2023	1-4-2024
Einde eerste termijn	28-2-2027	28-2-2027	28-2-2026	28-2-2026	31-3-2028
Einde tweede termijn			28-2-2029	28-2-2030	
Kennis en vaardigheden					
Onderwijs en onderwijsinnovatie	X	X	X		
Relevante arbeidsmarkt/ ondernemerschap	X	X	X		X
Governance/ Strategievorming	X	X		X	X
Innovatie	X			X	
HRM		X			X
Medezeggenschap	X	X		X	
Marketing	X		X		
Communicatie/PR	X		X		
Digitalisering	X			X	
Lokale overheid (gemeente)			X		X
Landelijke overheid (OCW)		X	X		
MBO Raad	X	X	X	X	
Risicomanagement	X			X	X
Financiën	X			X	

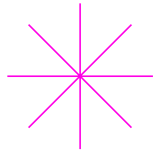


Bedrijfsvoering	X			X	X
Onroerend goed/ bouwprojecten	X			X	X
Juridische zaken	X			X	

Relevante nevenfuncties

Leden Raad van Toezicht	(Neven)functies
Mike Moolenbel	Eigenaar MPM governance (sinds 01-01-2025) Lid Bestuur Stichting RCBM (sinds 2024) Lid Governance Commissie Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Bestuurders (sinds 2023, onbezoldigd)
Ria van 't Klooster	Lid examencommissie Capabel opleidingen (sinds 2024) Lid Commissie Doelmatig Hoger Onderwijs (CDHO) (sinds 2023) Lid Raad van Toezicht Onderwijsconsulenten (sinds 2023) Lid Raad van Toezicht Stichting eX:plain (sinds 2022) Eigenaar Van 't Klooster management en advies (sinds 2022)
Karim Amghar	Bestuurslid NEWS (Nationaal Expertisecentrum Wetenschap & Samenleving (sinds 1 april 2025) Lid Kinderopvangraad (sinds 2024) Lid Raad van Advies Muziekspeelplaats (sinds 2024) Lid Raad van Advies Goldschmeding Foundation (sinds 2024)
Elout Visser	Geen
Birgitte de Maar	Associate partner ADJ (sinds 2023) Eigenaar De Maar Management & Advies (sinds 2023) Voorzitter Raad van Commissarissen Woonforte (sinds 2022) Voorzitter bestuur Van Eesterenmuseum (sinds 2019, onbezoldigd)

Er is geen sprake van conflicterende nevenactiviteiten.



4. Strategie, missie en visie

Missie

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

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

Visie

We halen buiten naar binnen en brengen binnen naar buiten.

Waarden

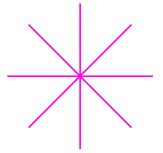
In de keuzes en manier van doen laat MA zich leiden door een drietal waarden:

1. Open
Bij MA mag je zijn wie je bent. Blijf trouw aan wie je bent, waar je in gelooft en waar je voor staat. We zijn onbevangen en optimistisch.
2. Duurzaam
Richt je bij het aangaan van relaties, samenwerkingen en doelen op wat op de lange termijn waardevol blijft. Zodat je meer van jezelf en de wereld maakt.
3. Ontwikkelingsgericht
Alles voor de vooruitgang. Wees reflectief en proactief, leer van fouten en successen en pak door in je ontwikkeling. Elke dag opnieuw, starting today.

Strategische ambities

In de strategie is per ambitie gedefinieerd op welke thema's we ons richten om die ambitie te realiseren en welk eindresultaat we in 2027 per thema beogen. In het plan voor de uitvoering van de strategie is verder uitgewerkt wat we in de tussenliggende jaren doen om die eindresultaten te bereiken en onze ambities te realiseren. De daarin benoemde resultaten voor 2025 vormden samen met de uitkomsten van de (halfjaarlijkse) evaluatie van het Jaarplan MA 2024 de basis voor het Jaarplan MA 2025 waarin de focus nadrukkelijker kwam te liggen op studiesucces / onderwijsresultaten, werkdruk en verzuim. De teamplannen van onderwijsteams en stafdiensten waren hiervan afgeleid, zodat we met elkaar werkten aan de realisatie ervan.

In dit jaarverslag wordt geschetst wat er in 2025 in relatie tot de strategische ambities en op basis van het Jaarplan MA 2025 is gerealiseerd.



5. MA-breed

5.a Rijke en veilige leeromgeving

Een veilige, inspirerende én toekomstbestendige werk- en leeromgeving

In het verslagjaar heeft de organisatie verdere stappen gezet om een veilige, inspirerende en toekomstbestendige werk- en leeromgeving te realiseren. Dit deden we zowel in de fysieke leeromgeving (vmbo en mbo) als in de digitale omgeving.

Vmbo

Huisvesting & Facilitaire Ondersteuning heeft veel aandacht voor het vmbo gehad. We investeerden in de uitstraling en netheid van het gebouw. Samen met het onderwijsteam werkten we aan het creëren van een nette, veilige en uitnodigende leeromgeving waarin leerlingen worden gestimuleerd tot positief gedrag, structuur en motivatie.

Mbo

Het mbo van MA ligt in de Contactbuurt van het ontwikkelgebied Haven-Stad Amsterdam. In het kader van deze gebiedsontwikkeling werken we samen met de gemeente Amsterdam, een woningbouwcorporatie en een projectontwikkelaar aan een gemeenschappelijk visie. Om de eisen, ambities, uitgangspunten en wensen te formuleren, hebben we de huidige huisvesting geïnterviewd en geoptimaliseerd met het oog op toekomstig onderwijs.

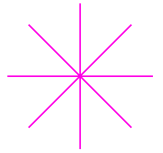
Digitale weerbaarheid en ICT-organisatie

De digitale organisatie heeft in 2025 een sterke ontwikkeling doorgemaakt, gericht op veiligheid, betrouwbaarheid en toekomstbestendigheid. De cloudstrategie is afgerond: verouderde en risicovolle systemen zijn uitgefaseerd en vervangen. Data zijn ondergebracht in beschermde omgevingen, vaak binnen applicaties, waardoor beschikbaarheid en toegang tot deze data goed geregeld zijn.

Het ICT-beleid en het risicobeheer zijn geactualiseerd met ondersteuning van MBO Digitaal. Ook is de 24/7-monitoring van onze infrastructuur verbeterd. Door vernieuwde samenwerking met technologiebeheerpartners zijn onze netwerken en Microsoft 365 onder controle gekomen. De digitale veiligheidsbewustwording blijft een continu speerpunt.

Verantwoord gebruik van AI

Met de gecontroleerde inzet van AI binnen onderwijs en bedrijfsvoering zetten we expliciet in op verantwoord, veilig en transparant gebruik. Medewerkers blijven persoonlijk verantwoordelijk voor werk dat (mede) met AI tot stand komt, en beoordelen gegenereerde inhoud kritisch op juistheid, volledigheid en mogelijke bias. Privacy, auteursrecht en portretrecht worden strikt gerespecteerd en we maken duidelijke afspraken over AI-gebruik in opdrachten en toetsen. Medewerkers zijn en worden getraind in het zorgvuldig gebruiken van deze middelen.



5.b Partnerschappen

In 2025 hebben we de programmalijn Strategische partnerschappen verder verdiept en verankerd. Samen met onderwijsinstellingen, culturele organisaties en bedrijven bouwden we aan duurzame samenwerkingen die direct bijdragen aan levensrecht leren voor onze studenten en aan de positionering van MA als partner in de stad en daarbuiten.

Samenwerken aan onderwijs dat midden in de stad staat

In 2025 realiseerden we samen met het ROC van Amsterdam–Flevoland, het Hout- en Meubileringscollege en de gemeente Amsterdam meerdere gezamenlijke projecten, waaronder Skills The Finals, de Week van het Vakmanschap en het talentprogramma Iconen van de Stad. Deze projecten vergroten de zichtbaarheid van het mbo en bieden studenten opdrachten die aansluiten op de praktijk én op actuele maatschappelijke vraagstukken.

Amsterdam 750 en de MBO-Hub Amsterdam

Een belangrijk hoogtepunt was het jubileumjaar Amsterdam 750. Samen met het ROC van Amsterdam – Flevoland richtten we de MBO-Hub Amsterdam op als uitvoerend platform voor stedelijke projecten. Vanuit deze samenwerking realiseerden we ruim 60 projecten, waaronder Stad van de Toekomst op het Festival op De Ring. De MBO-Hub werd genomineerd voor Onderwijsteam van het Jaar en groeide uit tot een herkenbare schakel tussen de stad Amsterdam en het Amsterdamse mbo.

Binnen dit jubileumjaar werkten we intensief samen met stedelijke kennispartners, waaronder AMS Institute, Vrije Universiteit Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Inholland en Young Impact. Op de slotdag overhandigden we gezamenlijk acht kenniskasten aan de stad, één voor elk stadsdeel. Daarmee ontstaat een netwerk van laagdrempelige kennispunten door heel Amsterdam. Deze samenwerking zetten we voort.

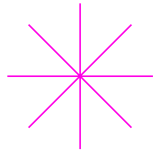
Zichtbaarheid van vakmanschap en vakscholen

Tijdens de ToekomstTiendaagse organiseerden we samen met het Hout- en Meubileringscollege de studentenexpo Makers van de Toekomst in De Krakeling. Daar gaven we Amsterdamse vakscholen een podium en zetten studentenwerk centraal. In het kader van de expo haalden we het standbeeld voor mbo-vakmanschap naar Amsterdam. Het beeld stond vier weken voor Theater De Krakeling en werd officieel onthuld door de wethouder mbo, bestuurders en studenten.

Landelijk presenteerden de vakscholen zich bovendien tijdens een gezamenlijke expo op de Dutch Design Week 2025, samen met Cibap, Grafisch Lyceum Rotterdam, Grafisch Lyceum Utrecht, het Hout- en Meubileringscollege en SintLucas.

Cultuur, werkveld en maatschappelijke thema's

Via het Amsterdamse Platform Cultuureducatie mbo verstevigden we de samenwerking met culturele instellingen. De tweede editie van de Culturele Introweek mbo bereikte 12.500 mbo-studenten; 65 culturele instellingen openden speciaal voor mbo-studenten hun deuren. De opening vond plaats in het Rijksmuseum.



Ook op kleinere schaal werd de samenwerking met het werkveld concreet: partnerbijeenkomsten tijdens open dagen, externe opdrachtgevers binnen opleidingen, gastcolleges en nieuwe verbindingen rond maatschappelijke thema's zoals inclusie (via Pride University) en digitale weerbaarheid (met Waag Futurelab) en rondom innovatie (met onze toetreding tot het Centre of Expertise Creative Innovation).

Wat leerden we

De impact van deze aanpak is zichtbaar: studenten werken aan echte opdrachten, partners weten ons beter te vinden en MA positioneert zich nadrukkelijk als kennispartner van de stad. Met deze stappen hebben we partnerschappen stevig verankerd in ons onderwijs. De verdere inrichting van klankbordgroepen krijgt in 2026 vervolg, waarna we ruimte creëren voor innovatie en nieuwe allianties.

Vooruitblik 2026: ruimte voor innovatie en nieuwe allianties

In 2026 borgen we bestaande samenwerkingen en maken we bewust ruimte voor vernieuwing. Samen met partners verkennen we nieuwe thema's zoals digitale innovatie, maatschappelijke vraagstukken en Leven Lang Ontwikkelen. We sluiten aan bij onderzoeks- en innovatieprogramma's met kennisinstellingen en bedrijven en koppelen studenten aan actuele opgaven uit de stad en het werkveld. Zo versterken we de verbinding tussen onderwijs, praktijk en onderzoek.

Partnerschappen zijn daarmee niet alleen een leeromgeving, maar ook een plek voor experiment, ontwikkeling en gezamenlijke kennisopbouw. Zo blijft ons onderwijs wendbaar en toekomstgericht.

5.c Community

In 2022 publiceerde Mediacollege Amsterdam de strategie tot en met 2027. Een van de pijlers is: 'Een community bouwen waar je bij wilt horen'. In 2025 hebben we hier opnieuw gericht aan gewerkt, samen met studenten, leerlingen, medewerkers, ouders, aspirant-studenten en samenwerkingspartners. De afdeling Marketing & Communicatie speelt daarbij een belangrijke rol als initiator, boodschapper en verbinder: we brengen initiatieven bij elkaar, maken ze zichtbaar en versterken de samenhang.

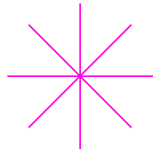
Community voor aspirant-leerlingen en aspirant-studenten

Voor aspirant-studenten bouwen we aan een community die al begint vóór de studiekeuze. We willen dat toekomstige leerlingen en studenten MA niet alleen zien als een school, maar als een plek waar zij zich kunnen herkennen en thuis voelen. Op ons MVI-vmbo maken leerlingen vroeg kennis met creatieve vakken en technologie. Op het mbo ervaren studenten de creatieve energie van de mediawereld.

Door aspirant-studenten vroegtijdig in aanraking te brengen met de cultuur van MA en het werk van onze studenten, ontstaat verbondenheid nog vóór inschrijving. Open dagen, voorlichtingen op middelbare scholen, meeloopdagen en online storytelling (eigen content op social media) ondersteunen dit.

Community voor leerlingen en studenten

We werken aan een MA waar studenten zich thuis voelen, trots zijn op hun opleiding en zich ook buiten het klaslokaal verbonden voelen met elkaar en met de school.



Daarom betrekken we studenten actief bij events en community-initiatieven, zoals het jaarlijkse studentenfeest. Zo groeit MA als een netwerk van jonge makers waarin samenwerking en uitwisseling centraal staan. We maken deze initiatieven vooral zichtbaar via onze social kanalen; daar vinden studenten elkaar ook buiten de eigen klas of opleiding.

MA is van oorsprong een vakschool voor drukkers. Daar zijn we trots op. Die trots en vakmanschap laten we jaarlijks zien met MALinked: een glossy magazine voor en door studenten van MA. Studenten, alumni en docenten van de opleidingen Mediaredactiemedewerker, Media- en eventproducer, Signspecialist en Allround mediamaker werken samen aan vormgeving, fotografie en redactie. Het magazine sturen we naar alle studenten, leerlingen en medewerkers en nemen we mee naar afspraken 'buiten de deur'. MALinked geeft een beeld van een jaar MA in 100 pagina's.

In 2025 hebben we het team Marketing & Communicatie versterkt met een social media expert en met stagiairs van de opleidingen Mediaredactiemedewerker en Media- en eventproducer. Daarmee kunnen we onze content beter afstemmen op de doelgroep en onze positionering als creatieve vakschool consequenter uitdragen.

Community voor medewerkers

Voor medewerkers staat communitybuilding in het teken van verbinding met de strategie, met MA en met elkaar. Een sterke interne community draagt bij aan werkplezier, samenwerking en een gedeeld gevoel van richting binnen de organisatie.

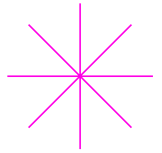
In 2025 richtten we ons op het versterken van interne communicatie en het zichtbaar maken van ontwikkelingen, successen en verhalen uit de organisatie. MA Plein speelt hierin een belangrijke rol als sociaal intranet en communityplatform. Met de introductie van MA Headlines (een wekelijkse nieuwsbrief met berichten over MA, collega's en projecten) vergroten we het bereik van interne communicatie en stimuleren we het gebruik van MA Plein.

Samen met HR ontwikkelden we daarnaast een employee journey. Op basis daarvan zijn we gestart met de ontwikkeling van een onboarding-app voor nieuwe medewerkers en met verdere professionalisering van de informatievoorziening op MA Plein. De verwachting is dat de onboarding-app medio april 2026 live gaat.

Tot slot is de afdeling Marketing en Communicatie de organisator van MA-brede evenementen voor medewerkers, zoals de start van het schooljaar en het kalenderjaar. Deze bijeenkomsten gebruiken we voor ontmoeting en ontspanning, en voor professionalisering, bijvoorbeeld via bijdragen van sprekers en workshopbegeleiders.

Vooruitblik 2026

In 2026 streven we naar een groei in aantallen in de schoolbanken voor vmbo en mbo. We doen dit onder andere door gericht onderzoek naar de beste manier om Gen Alpha te bereiken. We verwachten dat deze doelgroep andere kenmerken en behoeften heeft dan eerdere generaties; minder gericht op zichzelf, meer gericht op korte termijndoelen en community. Het onderzoek moet dit onderbouwen en



concretiseren. Dit onderzoek zal tevens bijdragen aan (de naamgeving van) het opleidingsportfolio.

Daarnaast integreren we in onze communicatie de positionering van MA als creatieve vakschool én de kansen en uitdagingen van AI. Ook blijven we bouwen aan de community voor leerlingen, studenten en medewerkers.

We lanceren de nieuwe website mediacollege.nl, dragen met communicatie bij aan de implementatie van het nieuwe studenteninformatiesysteem en zullen blijven inzetten op een positieve bijdrage aan de professionalisering van MA, o.a. door gevraagd en ongevraagd advies te geven.

5.d Duurzaamheid

Duurzaamheid is een van de kernwaarden van Mediacollege Amsterdam (MA) en gaat verder dan alleen circulariteit, vergroening en een milieubewuste leeromgeving. MA zet zich in voor een veilige en inclusieve leeromgeving waarin iedere student of leerling gelijke kansen krijgt en zich kan voorbereiden op de toekomst. Vanuit deze brede visie heeft MA zich gecommitteerd aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties en zetten we – waar mogelijk – concrete stappen die bijdragen aan deze doelen.

Milieu: wegwerpbekers uitgefaseerd

Sinds 1 januari 2024 zijn wegwerpbekers niet langer toegestaan. Bij MA hebben we het gebruik daarvan stap voor stap uitgefaseerd. Vanaf 2025 zijn er geen wegwerpbekers meer beschikbaar en gebruiken medewerkers een eigen mok (eventueel met naam). In 2022 zijn door Facilities 90.000 bekera's besteld. Sindsdien is er niets meer besteld. Daarmee voorkomen we dat een aanzienlijke hoeveelheid afval in het milieu terechtkomt.

Welzijn: gratis ontbijt voor studenten

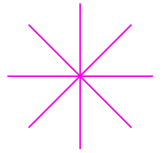
Vanaf september 2025 biedt MA studenten dagelijks een gratis ontbijt aan. Dit initiatief heeft twee doelen:

1. studenten binden en een welkom gevoel geven op school, en
2. studenten die (tijdelijk) onvoldoende toegang hebben tot eten laagdrempelig ondersteunen, zodat zij met voldoende energie kunnen studeren.

De organisatie van het ontbijt ligt bij onze communitybuilders.

Begeleiding: communitybuilders

Sinds september 2025 heeft elke opleiding een communitybuilder. Deze collega's bieden eerstelijns opvang aan studenten die te laat zijn, dreigen uit te vallen of even willen bijkomen. Zo creëren we een veilige plek voor studenten die niet goed in hun vel zitten of behoefte hebben aan contact. We zijn ervan overtuigd dat studenten die zich welkom en gezien voelen minder snel uitvallen. Ook hierdoor verwachten we vsv te kunnen terugdringen.



Kansengelijkheid

Een flink aantal van onze vmbo-leerlingen groeit op in een omgeving met minder kansen. Met een sterke ondersteuningsstructuur zorgen we dat leerlingen die iets extra's nodig hebben tot hun recht komen.

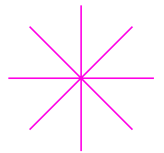
We stimuleren talentontwikkeling door leerlingen bepaalde vakken op verschillende niveaus te laten volgen. Wie bijvoorbeeld goed is in Engels, kan dat vak op een hoger niveau volgen. Zo doorbreken we het patroon waarin het basisschooladvies de toekomstige schoolcarrière bepaalt en kansen beperkt, en bouwen we aan het zelfvertrouwen van onze leerlingen.

De kader+-klassen in leerjaar 1 en 2, waarmee we in 2022/2023 zijn gestart, zijn in 2025 voortgezet. Leerlingen met een vmbo-kaderadvies en die hiervoor in aanmerking komen, krijgen de eerste twee jaar les op vmbo-gl.

Projecten rond sociale duurzaamheid

MA kent een betrokken studentenpopulatie. In 2025 zijn er verschillende evenementen georganiseerd met als doel de aandacht en betrokkenheid te vergroten. Hieronder een aantal voorbeelden.

- **Mental Health Alert Week (mei 2025)**
Een week lang visual radio in de kantine (door en voor studenten) en activiteiten in de pauzes rond mentale gezondheid, met gasten van binnen en buiten MA. Doel van deze week: de taboes over mentale gezondheid doorbreken en tips bieden om gezond te blijven.
- **Pride University Boot (juli 2025)**
Studenten en medewerkers van MA voeren mee tijdens de Canal Parade. Vooraf organiseerden we op school ontmoetingsmomenten. Pride University is een samenwerking voor de queer communities van HvA, Inholland, UvA, VU, ROCvA en MA.
- **MA-verkiezingen (oktober 2025)**
Vlak voor de landelijke verkiezingen op 29 oktober 2025 organiseerde de vakgroep Burgerschap een eigen verkiezing. Doel: studenten bekendmaken met democratische processen en stemgerechtigden stimuleren om te stemmen.
- **Campagne vertrouwenspersonen (medio 2025)**
Veiligheid op school is een belangrijk onderwerp. Studenten bekend maken met onze vertrouwenspersonen dus ook. We vergrootten de zichtbaarheid van onze vertrouwenspersonen om de drempel tot contact te verlagen. Dat is gelukt; sinds de campagne is de mailbox van de vertrouwenspersonen goed gevuld geraakt. Niet alle berichten waren bedoeld voor de vertrouwenspersonen, maar zij konden wel gericht worden doorverwezen binnen het Expertisecentrum.
- **Orange the World – Orange MA (november 2025)**
Rond 25 november (Internationale dag tegen geweld tegen vrouwen; Orange the World) organiseerde de vakgroep Burgerschap i.s.m. studenten en de afdeling Marketing & Communicatie een themaweek met onder meer



Protest Radio, filmvertoningen en steeds meer oranje in de school. Studenten gaven aan dat dit thema hun bewustwording vergrootte. Quote van een mannelijke student: *“Ik vind het zo goed dat we dit doen. Doordat ik deze week veel meer hoor over geweld tegen vrouwen, ben ik me er veel meer van bewust. Ik ga er ook beter op letten als ik uitga.”*

- **MA Pride (december 2025)**

In de week van Paarse Vrijdag (tweede vrijdag in december) stond, zoals ieder jaar bij MA, het thema LHBTQ+ centraal met radio en activiteiten, en kleurt MA paars en roze. Het doel van deze week is het vergroten van kennis en de acceptatie van mensen in de community.

- **MA Request (december 2025)**

In de laatste week voor de kerstvakantie organiseren we traditiegetrouw MA Request: verzoeknummers, interviews en activiteiten rond het jaarlijkse Serious Request-thema. We zamelden geld in voor het goede doel Spieren voor Spieren; onder anderen de jeugdbambassadeur van Spieren voor Spieren was te gast in de radiostudio.

- **MA Night Guides (18 december 2025)**

Het geweld tegen jonge vrouwen in de zomer van 2025 heeft veel losgemaakt bij onze studenten. Om die reden hebben we tijdens het studentenfeest in de Melkweg – in samenwerking met een beveiligingsbedrijf – vier MA Night Guides ingezet bij tramhaltes in de buurt van de Melkweg. Zij waren zichtbaar aanwezig en fungeerden als laagdrempelige aanspreekpunten om studenten indien gewenst te ondersteunen bij een veilige terugreis.

Vooruitblik 2026

Ook in 2026 zet MA volop in op de sustainable goals. In lessen, projecten en op social media komen dezelfde onderwerpen als in 2025 en actuele onderwerpen die spelen uitgebreid aan bod. Zo organiseren we een iftar op 17 maart 2026, is er aandacht voor Internationale Vrouwendag en veiligheid op straat, de gemeenteraadsverkiezingen, Mental Health Week, Pride, MA Request, hulp bij financiële problematiek, hulp bij verslavingsproblematiek, en het schoolontbijt. Daarnaast is er veel aandacht voor actuele onderwerpen op onze eigen kanalen van malive.nl en MA Live Radio.

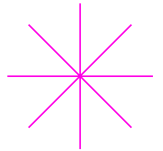
5.e Onderwijsresultaten

Aantallen op 1 oktober 2025

Mbo: 2414 studenten, waarvan 757 eerstejaars.

Vmbo: 314 leerlingen, waarvan 51 eerstejaars.

	realisatie	realisatie	realisatie	realisatie	realisatie	prognose	prognose	prognose	prognose	prognose
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
mbo	2654	2628	2616	2519	2482	2450	2528	2515	2536	2536
vmbo	294	285	295	336	313	309	302	303	320	320



In de tabel is te zien dat het aantal studenten in 2025 in het mbo lager ligt dan in de jaren daarvoor. Deze krimp wordt veroorzaakt door een verminderde instroom en een verhoogde uitval. Desondanks is de prognose dat de studentenaantallen in de komende jaren iets gaan groeien en zullen stabiliseren. De verwachte lichte groei van studentenaantallen wordt met name veroorzaakt door de stijging van nieuwe instroom vanwege het aantrekkelijker maken van het opleidingsportfolio waarin MA:

- Start met de Oriëntatieklas (een oriëntatiejaar);
- Start van de nieuwe opleiding Immersive designer;
- PD in drie jaar aangeboden gaat worden met een verwachte groei van de opleiding;
- MIP als uitstroomrichting meer geprofileerd wordt met daardoor een verwachte groei van de uitstroomrichting;
- MCP verwacht een groei van een klas.

Ook vanuit de werving wordt gericht ingezet op twee doelgroepen die nog in beperkte mate benaderd zijn de afgelopen jaren:

- Amsterdamse VO-scholen
- Havisten

In 2025 is ons opleidingsaanbod gewijzigd. Met ingang van schooljaar 2025-2026 startten we met een mbo-opleiding Immersive designer, om tegemoet te komen aan de vraag op de arbeidsmarkt naar specialisten in VR, AR en immersieve technologieën. Verder is MA een samenwerking aangegaan met Bit Academy om de opleiding Software developer ook in een techprofiel aan te bieden (Tech software developer). De studenten die deze opleiding al volgden bij Bit Academy hebben zich bij MA ingeschreven. Hiermee biedt MA 11 beroepsopleidingen (crebo's) aan. In 2026 gaan we van start met een oriëntatiejaar (de Oriëntatieklas). Vanuit de werving wordt nagedacht hoe het opleidingsportfolio in de markt gezet wordt.

We zetten in op het terugdringen van de uitval door de onderwijskwaliteit te verbeteren en te sturen op verzuim.

Instroom, doorstroom en uitstroom

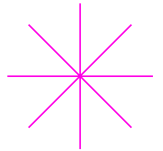
De instroom op het vmbo in het eerste jaar is lager dan voorheen. In Amsterdam daalt het aantal vmbo-leerlingen. Van de gediplomeerde leerlingen studeert 19% door op het mbo van MA, dit is lager dan voorheen.

De instroom op het mbo in het eerste jaar is wederom iets afgenomen. De instroom komt veelal uit Noord-Holland, met een lichte groei van het aantal studenten uit Amsterdam.

De doorstroom binnen MA ligt lager dan bij ROC's omdat MA een vakschool is, waardoor er minder mogelijkheden zijn voor interne doorstroom. Studenten van MA stromen daardoor vaker uit dan door.

30% van de gediplomeerden stroomt door naar het hbo.

Er loopt een project om de doorstroom van het vo naar het mbo, binnen het mbo, en van het mbo naar het hbo te verbeteren.



Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

MA hanteert voor alle opleidingen een intakeprocedure, afgestemd op de specifieke kenmerken van de opleiding. Doel van de intake is dat iedere student vooraf duidelijke verwachtingen heeft en dat wordt vastgesteld of de opleiding passend is. Voor elke opleiding geldt dat studenten moeten voldoen aan de vooropleidingseisen. Alleen in uitzonderlijke gevallen kunnen we hiervan afwijken. Een afwijking moet onderbouwd worden, vastgelegd in het studentendossier en goedgekeurd door de opleidingsmanager.

Keuzedelen

Er waren in 2025 geen afwijkingen van de koppeling keuzedelen aan de kwalificatie van de opleidingen.

Onderwijstijd

In 2025 heeft het mbo geen onderwijsprogramma's aangeboden die minder uren omvatten dan de wettelijke vereisten.

Studiesucces mbo

Jaar-, diploma-, startersresultaat | mbo totaal

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Jaarresultaat	72%	65%	62%	66%	65%
Diplomaresultaat	72%	65%	62%	66%	62%
Startersresultaat	83%	80%	81%	80%	81%

Bron: studentadministratie (Magister) voor jaar-, diploma- en startersresultaten en DUO.

Het studiesucces voldoet niet aan de norm. De oorzaken hiervan zijn divers, en daar waar deze beïnvloedbaar zijn, plegen we interventies via het programma studiesucces. Dit programma is gestart in 2025 met een audit door BMC. Op basis van de uitkomsten hiervan is een plan van aanpak opgesteld dat zich richt op het verbeteren van de onderwijskwaliteit gebaseerd op de standaarden en normering van de inspectie.

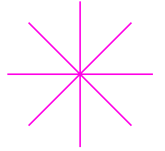
In het plan van aanpak zijn maatregelen opgenomen die zijn gericht op het verbeteren van de begeleidingsstructuur bij persoonlijke en psychische oorzaken, het verbeteren van de onderwijskwaliteit door middel van lesbezoeken en professionalisering en het verbeteren van de communicatie naar studenten. Overkoepelend zijn ook het optimaliseren van de kwaliteitscultuur, procesverbetering en het beleggen van verantwoordelijkheid onderdeel van het plan.

De interventies zijn gebaseerd op de resultaten uit de instellingsdialoog in 2023, de proeftuinen uit 2024, audits in 2025 en studenttevredenheidsonderzoeken.

Voortijdig schoolverlaten (vsv) mbo

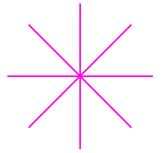
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Niveau 2	7,91%	5,26%	9,66%	5,93%	8,7%	10,51%
Niveau 3	<5	<5	<5	<5	<5	<5
Niveau 4	3,05%	3,43%	4,57%	6,1%	4,58%	4,24%

Bron: Magister en DUO. Bij minder dan 5 studenten zijn geen percentages bekend bij DUO.



Aanwezigheid van studenten is een belangrijk speerpunt voor MA, omdat verzuim de belangrijkste voorspeller blijkt van uitval. Het vsv-percentages is toegenomen bij studenten van niveau 2 en verbeterd bij niveau 4-studenten. In 2025 sloot MA aan bij de integrale aanpak van het actieplan van het Rijk om vsv terug te dringen. We richten ons op:

- Het vroegtijdig signaleren en voorkomen van problemen die kunnen leiden tot uitval;
- Extra begeleiding bieden voor jongeren met een hoge kans op uitval;
- Betere oriëntatie en soepelere doorstroom van studenten;
- Betere begeleiding naar werk voor jongeren met en zonder diploma;



6. Onderwijs mbo

6.a Creatief vakonderwijs van hoog niveau

MA biedt creatief vakonderwijs van hoog niveau. We houden ons opleidingsportfolio actueel en sluiten aan op de arbeidsmarkt van de toekomst. Zo blijven we dé springplank voor creatief talent.

In 2025 breidden we ons portfolio uit en versterkten we de aansluiting op de creatieve industrie:

- We startten de nieuwe opleiding Immersive designer, ontwikkeld met partners vanuit OASIS en het XR Lab;
- We zijn gestart met de uitstroomrichting Music industry professional;
- We bereidden de Oriëntatieklas (niveau 3-4) voor, die in 2026-2027 van start gaat;
- We zijn de samenwerking aangegaan met Bit Academy, waardoor Software developer (SD) nu twee varianten heeft: Creative SD (MA) en Tech SD (Bit Academy).

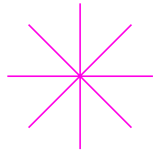
MBO-Hub: praktijkleren structureel verankeren

De MBO-Hub, het samenwerkingsplatform van Amsterdamse mbo-instellingen waarin studenten werken aan praktijkopdrachten voor de stad, heeft tijdens het feestjaar Amsterdam 750 laten zien wat praktijkervaring kan betekenen voor studenten én voor de stad. MA-studenten werkten aan echte opdrachten met echte opdrachtgevers.

Zo verzorgden studenten een covershoot voor het personeelsblad van de Gemeente Amsterdam, draaiden zij mee tijdens het Festival Op De Ring A10, werkten zij mee aan een diner in het Scheepvaartmuseum en droegen zij bij aan een jongerensymposium over de toekomst van de stad. Opdrachten die zichtbaar waren, maatschappelijke impact hadden en studenten het gevoel gaven dat hun werk ertoe doet.

Vanaf september 2025 zijn we gestart met Levensecht Leren, een onderzoeks- en ontwikkeltraject waarin we praktijkervaring structureel verankeren in het curriculum. We startten met vier opleidingen en onderzoeken binnen projectweken en beroepspraktijken hoe praktijkopdrachten een vaste plek kunnen krijgen. Daarbij bouwen we aan duurzame samenwerkingen met partners uit de stad. Het doel is helder: studenten in leerjaar 1 en 2 goed voorbereiden op hun stageperiode. Een veilige kraamkamer waarin zij kunnen oefenen, ontdekken en groeien, zodat de stap naar stage kleiner wordt.

De ervaringen uit het feestjaar vormen bovendien de basis voor het nieuwe Prikbord op de MBO-Hub-website. Hier verzamelen we praktijkopdrachten van culturele en maatschappelijke partners, die studenten zelfstandig kunnen oppakken. Zo ontstaat een plek waar vraag en talent elkaar vinden en waar studenten hun portfolio versterken en hun netwerk uitbreiden. Zo bouwen we stap voor stap aan een duurzame praktijkstructuur voor mbo-studenten in de stad.



OASIS: van plan naar praktijk

Voor MA waren de doelen in 2025 om OASIS, de grootste nationale samenwerking op het gebied van immersieve technologie, waar MA in participeert, van (RIF-subsidie) plan naar uitvoering te brengen en daarmee:

- 1) duurzame werkveldverbindingen te borgen via het consortium;
- 2) onderwijsvernieuwing rond immersive/IX te versnellen met gezamenlijke, herbruikbare modules en onderwijsmateriaal;
- 3) een eerste opzet te maken voor LLO/professionalisering via de (Immersive) Academy;
- 4) een eerste praktijkgericht onderzoek te laten landen via het practoraat; en
- 5) een structurele infrastructuur voor leren en delen te realiseren, met gedeelde innovatie(lab)capaciteit en een online learning community.

Als penvoerder heeft MA de samenwerking in 2025 ingericht en gestuurd: afspraken gemaakt, programmalijnen uitgewerkt, planning en besluitvorming georganiseerd en de gezamenlijke programmering aangejaagd. Tegelijk investeerden we in faciliteiten en community, door innovatie(lab)capaciteit in de regio met onder andere de HvA te activeren, kennisdeling te organiseren en een eerste basisstructuur neer te zetten om projecten, expertise en aanbod te ontsluiten. Voor de Academy werkten we de contouren van professionalisering/LLO uit en draaiden we meerdere pilots om inhoud en vorm te testen met docenten, praktijkopleiders en hybride professionals.

In 2025 is OASIS vooral 'werkend' geworden: de samenwerking kreeg ritme, partners sloten concreter aan op onderwijs en onderzoek en MA kon sneller en consistentier schakelen met andere vakscholen en bedrijven dan in losse trajecten. De bouwstenen van het gedeelde ecosysteem zijn zichtbaar en bruikbaar gemaakt (labs en eerste platformbasis) en de eerste onderwijs- en onderzoeksactiviteiten zijn gestart, wat direct extra leer- en netwerkwaarde opleverde voor MA-studenten en -teams.

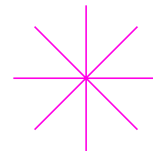
De doelen voor 2025 waren primair funderend (klaarzetten voor opschaling); die basis is in grote lijnen opgeleverd. OASIS is bovendien een begrip geworden in de industrie, wat een aantrekkelijke werking heeft op nieuwe samenwerkingspartners.

OASIS heeft MA in 2025 geholpen om strategische ambities concreet te maken op drie punten.

- 1) sterkere aansluiting met de arbeidsmarkt, doordat MA via OASIS toegang heeft tot een groter, stabiel netwerk (ruim 20 partners en groeiend) en gezamenlijk met het werkveld kan opleiden en innoveren.
- 2) toekomstbestendig en aantrekkelijk vakonderwijs, doordat MA niet alles alleen hoeft te ontwikkelen, maar profiteert van gedeelde modules, gedeelde faciliteiten en praktijkopdrachten die direct aansluiten op nieuwe technologie en beroepspraktijk, onder andere ontwikkeld via de Academy.
- 3) kwaliteitsontwikkeling via onderzoek en innovatie, doordat het practoraat en de learning community een structurele route bieden om inzichten te genereren én te laten landen in onderwijs, professionalisering en praktijk.

Vooruitblik 2026

In 2026 verschuift de focus naar:



- het doorontwikkelen van OASIS tot een resultaatgerichte organisatie die snel en kwalitatief onderwijs en innovatie levert;
- versterking van de regionale practoraten via een PractoratenPlatform;
- verdere uitbouw van de OASIS Academy als nationale plek voor LLO;
- lancering van het online communityplatform;
- actieve deelname aan regionale en landelijke innovatie-events

6.b Beroepspraktijkvorming

Leren in de praktijk, gericht op de toekomst

Ook in 2025 stond beroepspraktijkvorming (BPV) centraal binnen ons onderwijs. De doelen die we dit jaar formuleerden sloten nauw aan bij de ambities van onze Next Level-strategie: optimale begeleiding van studenten, een veilige en inclusieve stagepraktijk, een sterke verbinding met de arbeidsmarkt, verdere professionalisering van docenten, duidelijke aansturing van de interne leerbedrijven en het versterken van internationalisering.

Optimale begeleiding, tevredenheid en professionalisering

In 2025 zijn we gestart met BPV in Beweging. Dit project richt zich op het harmoniseren van BPV-processen en het versterken van begeleiding, zodat er meer structuur en duidelijkheid ontstaat in de werkwijze voor studenten, begeleiders en leerbedrijven. Docenten zijn opnieuw getraind op thema's uit het Stagepact, met dit jaar specifieke aandacht voor begeleiding van studenten binnen het ASS-spectrum en het omgaan met generatieverschillen op de werkvloer.

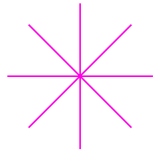
De tevredenheid van studenten over hun stage-ervaring is in 2025 verder gestegen. In de jaarlijkse BPV-enquête gaven studenten hun stage gemiddeld een 7,9 (2024: 7,6; 2023: 7,4). Deze stijgende lijn bevestigt dat onze inzet op begeleiding, veiligheid en passende plaatsing effect heeft.

Stagepact: stagediscriminatie, veiligheid en normstelling

Binnen het Stagepact werkten we in 2025 verder aan een heldere normstelling voor stagekwaliteit. Het Meldpunt Stageveiligheid is versterkt en sinds eind 2024 zijn er interne vertrouwenspersonen actief binnen MA. In 2025 hebben we extra aandacht besteed aan het toegankelijk maken van het meldproces voor studenten, in goede afstemming met SBB. Hiermee borgen we een veilige en inclusieve stageomgeving voor iedereen.

Sterke verbinding met de arbeidsmarkt: MBO-Hub Amsterdam

Met de MBO-Hub Amsterdam realiseerden we een succesvol jaar. In het kader van het jubileumjaar Amsterdam 750 werkten ruim 1.800 mbo-studenten aan meer dan 60 levensechte praktijkopdrachten voor culturele, maatschappelijke en gemeentelijke organisaties in de stad. Van deze groep kwamen 600 studenten van MA, van onder andere de opleidingen AV, PD, FA, SD, MEP, MR, RV, MV en PET. Deze aanpak sluit naadloos aan bij ons streven naar betekenisvol onderwijs met een directe link naar het werkveld, waarin studenten hun vaardigheden inzetten in echte projecten.



Interne leerbedrijven: eenduidige aansturing

Een belangrijke organisatorische stap was de positionering van de interne leerbedrijven onder de verantwoordelijkheid van de manager BPV. Dit zorgt voor eenduidige aansturing, heldere processen en betere aansluiting op de bredere BPV-structuur binnen MA.

Internationalisering

Ook internationalisering kende in 2025 een sterk jaar. In totaal namen 44 studenten deel aan een individueel stage- of ontwikkeltraject in het buitenland, ondersteund via beurzen van Erasmus+, het VSB-fonds, Cultuurfonds en de Fundatie van Renswoude. Daarnaast gingen 75 studenten op korte uitwisseling naar Hamburg en reisden 15 studenten naar Stockholm. Ook vijf docenten namen deel aan een preparatory visit of jobshadowing. We hebben nieuwe samenwerkingen opgezet met scholen in Parijs en waren actief betrokken bij een Europese werkgroep voor creatieve vakscholen en een Amsterdamse mbo-werkgroep rond internationalisering. Daarmee overtreffen we onze doelstellingen en bouwen we verder aan een sterk internationaal netwerk.

StageStart: vangnet voor studenten

In 2025 zijn we gestart met StageStart, een vangnetprogramma voor studenten zonder stage of met extra ondersteuningsbehoeften. Via individuele begeleiding en workshops helpen we deze studenten op weg naar een succesvolle BPV.

Bijdrage aan de MA-strategie

De ontwikkelingen in 2025 sluiten direct aan bij onze strategische koers. Door studenten via BPV in contact te brengen met echte opdrachten, internationale kansen en inclusieve begeleiding, dragen we bij aan brede vorming, gelijke kansen en een toekomstbestendige voorbereiding op het werkveld.

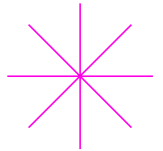
Vooruitblik 2026

In 2026 zetten we de MBO-Hub voort en breiden we deze uit met het project Levensecht Leren, waarmee we nog meer studenten structureel verbinden aan realistische opdrachten. Daarnaast richten we ons volop op een centrale, herkenbare aanpak van begeleiding tijdens de stage en het verder professionaliseren van BPV-begeleiders, in het project BPV in Beweging, zodat iedere student passende en kwalitatieve begeleiding krijgt tijdens zijn of haar stage.

6.c Expertisecentrum

De juiste en passende begeleiding en ondersteuning voor elke student

Begin 2025 is het Trajectbureau omgevormd tot het Expertisecentrum, een naam die beter aansluit bij de ondersteuning en begeleiding die we bieden. Vanuit dit centrum versterken we de passende zorg voor kwetsbare studenten door als team integraal samen te werken. In 2025 hebben we kunnen oogsten wat in 2024 is gezaaid: de versterking van de eerstelijnszorg binnen SLB en LOB, de uitbreiding met taal- en rekenondersteuning en de eerste concrete doorvertalingen van de onderzoeken die in 2024 zijn uitgevoerd.



Het Expertisecentrum ontwikkelt zich steeds meer tot een bundeling van expertise die het onderwijs ondersteunt. We hebben bewust de beweging van reactief naar preventief werken gemaakt, waarbij het Expertisecentrum als één verbonden team op de juiste momenten kan schakelen in de keten van begeleiding en ontwikkeling.

In 2025 hebben we ingezet op onderzoek, analyses en belangrijke voorbereidingen om de ondersteuningsbehoefte van studenten beter in kaart te brengen. Vanuit een goed georganiseerd Expertisecentrum kunnen we zo de juiste begeleiding bieden. Daarbij is helder waar onze verantwoordelijkheid als school begint en eindigt, met duidelijke kaders en verwachtingen. Het Expertisecentrum draagt breed bij aan het inspectiekader OP2 en richt zich, mede door de eisen vanuit subsidies en onderzoeksresultaten, op zes centrale thema's:

1. het begeleiden van kwetsbare studenten;
2. het terugdringen van verzuim;
3. het versterken van oriëntatie en binding;
4. preventie en vroegsignalering;
5. het verminderen van taal- en rekenachterstanden;
6. het bouwen aan een stevig fundament: een goedlopend Expertisecentrum. De inzet van remedial teachers vormt hierin een belangrijke versterking.

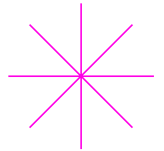
We worden hierin ondersteund door het nieuwe meerjarenplan vsv, waarvoor we een volledige nieuwe set aan maatregelen hebben ontwikkeld. Zo zijn er communitybuilders aangesteld die inzetten op verbinding, sociale cohesie en het stimuleren van aanwezigheid. Ook hebben we het programma StageStart ontwikkeld in samenwerking met het BPV-bureau ter voorkoming van uitval voor, tijdens of na de stage. Daarnaast zetten we in op de zogeheten fase 0 door leerlingen van het vmbo studiekeuzegesprekken aan te bieden en op fase 6 door kwetsbare studenten een jaar na hun afstuderen nog te begeleiden naar een baan of vervolgstudie. Ten slotte hebben de begeleiders passend onderwijs een landingsklas ontwikkeld door (kwetsbare) studenten die de overstap van het vo naar het mbo spannend vinden zacht te laten landen.

We hebben de eerstelijnszorg aangescherpt door het aanstellen van SLB-plussers die gezamenlijk in een werkgroep de rol van SLB'er aanscherpen en een MA-breed SLB/LOB- programma ontwikkelen. Ook leveren zij extra ondersteuning in de teams voor (nieuwe) SLB'ers. De taakomschrijvingen van betrokken rollen en de onderlinge samenwerking binnen het Expertisecentrum zijn opnieuw herijkt, zodat we als geheel beter aansluiten op de behoeften van onze studenten en het onderwijs.

Daarnaast werken we aan een heldere visie op passend onderwijs, inclusief een implementatieadvies voor de optimale inrichting van het Expertisecentrum. Hiervoor is een onderzoeker aangesteld. De uitkomsten van het onderzoek worden in het eerste kwartaal van 2026 gepresenteerd, waardoor de implementatie van het advies een speerpunt voor 2026 zal zijn.

Taal- en rekencentrum geopend en actief

In september 2025 zijn we gestart met het taal- en rekencentrum. Het T&RC is er speciaal voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben, zoals studenten met een taalontwikkelingsstoornis, studenten met Nederlands als tweede taal of studenten



met dyscalculie en dyslexie.

Daarnaast kunnen studenten ook voor examentraining bij de remedial teachers terecht. De komende tijd doen we onderzoek naar mogelijkheden om het op te schalen en elke student de mogelijkheid te kunnen bieden om bij te spijkeren en het eindniveau te behalen.

Vooruitblik 2026

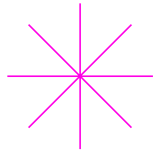
In 2026 zal onze focus vooral liggen op het aanscherpen van de processen van Intake (Extra Begeleiding), preventiever en proactiever de juiste ondersteuning inzetten, de opschaling van het taal- en rekencentrum en de implementatie van de adviezen uit het onderzoek naar passend onderwijs.

Mbo-studentenfonds

Met het mbo-studentenfonds kan MA ook financiële ondersteuning bieden aan studenten. Uit het fonds zijn 29 vergoedingen aan studenten betaald die in 2025 lid waren van de Studentenraad van MA. Daarnaast hebben in ieder geval twaalf studenten die aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben een tegemoetkoming leermiddelen of een leenlaptop ontvangen. Eén student heeft uit het mbo-studentenfonds financiële ondersteuning ontvangen vanwege opgelopen studievertraging in verband met een bijzondere omstandigheid.

Uitkeringen mbo-studentenfonds 2025

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen 29 Toekenningen 29	€4.615	€159
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen 0 Toekenningen 0	€0	€0
Mbo-studenten die, of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende	Aanvragen 12 Toekenningen 12	€1.330	€111



financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken			
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen 1 Toekenningen 1	€320	€320

6.d Kwaliteitsagenda 2024-2027

MA werkt aan de drie prioriteiten uit de Kwaliteitsagenda 2024-2027:

1. Het bevorderen van kansengelijkheid.
2. Het verbeteren van de aansluiting met de onderwijsarbeidsmarkt.
3. Het verbeteren van kwaliteit, onderzoek en innovatie.

Ook werken we aan de resultaatafspraken uit het landelijke en regionale Stagepact.

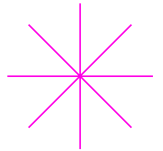
We hebben de Kwaliteitsagenda 2024-2027 en het Stagepact verbonden aan onze strategie. De strategie vormt de basis voor alle jaar- en teamplannen van het onderwijs en de ondersteunende diensten. Ons kwaliteitsbeleid beschrijft hoe we de PDCA-cyclus (Plan–Do–Check–Act) doorlopen: plannen worden uitgevoerd, resultaten worden gemonitord en vervolgens geëvalueerd met betrokken interne en externe stakeholders. Op basis van deze evaluaties voeren we verantwoordingsgesprekken en sturen we bij waar nodig.

Bijstelling van ambities

De eindejaarsevaluatie heeft opnieuw geleid tot het voornemen om een aantal ambities en onze begroting in de Kwaliteitsagenda 2024-2027 bij te stellen. Voorbeelden van ambities die we hebben bijgesteld zijn: het verminderen van de werkdruk van personeel en het verbeteren van de onderwijskwaliteit, waaronder het examenproces, door hiervoor vanuit de Kwaliteitsagenda 2024-2027 meer middelen beschikbaar te stellen, onder meer direct aan onderwijsteams.

Herijking begroting en onderbesteding

Het bijstellen van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 leidde ook tot een herijking van de bijbehorende begroting in het voorjaar van 2025. In 2025 was sprake van een onderbesteding van € 1 miljoen ten opzichte van de eerder ingediende begroting van de kwaliteitsmiddelen. Dit komt doordat met het aanpassen van de doelen met de herijkte focus op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en werkdruk ook de begroting is aangepast. Doordat deze aanpassing in het voorjaar plaatsvond, is er in de eerste maanden een onderbesteding geweest.



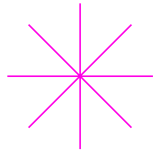
MA	Kwaliteitsagenda onderwerpen	Kwaliteitsagenda doelstelling	Voortgang op eindresultaat 2027
Experticeentrum	Vsv en niveau 2, decanaat en LOB, passende begeleiding, mentaal welzijn, nazorg, doorlopende leerlijn en oriëntatieprogramma	1.2, 1.3, 1.4, 2.1	Conform planning ¹
BPV en stages	Stagepact (landelijk en regionaal), samenwerking arbeidsmarkt, passende begeleiding en matching stage, stagediscriminatie	2.2	Conform planning
Leven lang ontwikkelen	Certificaatgericht onderwijs en regionale arrangementen	2.3	Conform planning
Vakgroepen	Versterken van basisvaardigheden Nederlands, rekenen en burgerschap bij studenten mede door het professionaliseren van onderwijspersoneel	3.1, 3.2	Conform planning
HR	Werkdruk en carrièreperspectief	3.3	Conform bijgestelde planning ²
Innovatie en onderzoek	Practoraat Mediawijsheid, Practoraat Het Nieuwe Kijken, excellentie	3.4	Conform planning

1. De vsv-cijfers zoals ze in het hoofdstuk Onderwijsdata staan zijn nog niet behaald maar wel verbeterd. De beschreven resultaten in de Kwaliteitsagenda 2024-2027 onder doelstelling 1.2 die bijdragen aan het verbeteren van de vsv-resultaten lopen op schema. Het nieuwe meerjarenplan-vsv heeft niet geleid tot bijstellen van de resultaatafspraken voor 2026 en 2027.

2. In 2025 is een werkdrukplan opgesteld op basis van hoge werkdrukervaring als resultaat van het medewerkersonderzoek. De effecten van het werkdrukplan zijn meetbaar in 2026.

Samenwerkingen en ontwikkelingen

De samenwerking met interne en externe partners verloopt bij de meeste doelstellingen structureel en constructief. Conform de Kwaliteitsagenda 2024-2027 werken we per doelstelling samen met relevante partners en bespreken we – waar mogelijk – doelen, inzet en behaalde resultaten binnen bestaande overlegstructuren. We behandelen onderwerpen daarbij niet afzonderlijk maar integraal in de overleggen. Dat zorgt voor samenhang, een efficiënte afstemming en een duidelijke verbinding met de strategie. Op basis van deze evaluatie is het niet nodig om de beoogde resultaten voor 2026 en 2027 aan te passen.



In de overleggen met partners evalueren we de samenwerking en de voortgang op doelen, en sturen we bij waar nodig. In 2025 leidde dat onder meer tot de volgende ontwikkelingen:

- De samenwerking met de gemeente Amsterdam en de andere mbo-scholen in de regio resulteerde in een nieuw meerjarenplan vsv, waarin onze doelen, resultaten en indicatoren ook zijn opgenomen;
- We zetten een onderzoek op naar passend onderwijs; de uitkomsten worden in 2026 gebruikt voor doorontwikkeling van de begeleiding;
- We richtten vakgroepen voor de basisvaardigheden op die een onderwijsprogramma ontwikkelden. Daarnaast is vanuit het Expertisecentrum een taalcentrum gestart voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben. Deze onderdelen werken nauw samen;
- HR organiseerde dialoogsessies in alle teams. Op basis daarvan is een werkdrukplan opgesteld en dit is afgestemd met de OR. De uitvoering krijgt een vervolg in 2026;
- De samenwerking binnen de practoraten is versterkt en er is een partnerschap aangegaan met ROCvA-F;
- We ondertekenden een convenant doorlopend leren, waar we in 2026 uitvoering aan geven. Hierbij passend is er een versterkt LOB-programma ontwikkeld van vmbo naar mbo en worden verkorte doorlopende leerroutes ingericht;
- Vanuit het regionale Stagepact (dat aansluit op het landelijke Stagepact) zijn kennisdelingssessies georganiseerd met leerbedrijven uit de ICT en de creatieve industrie. MA sloot hierbij aan met het BPV-bureau, BPV-docenten en een vertegenwoordiging vanuit de Studentenraad;
- Innovatie binnen de opleidingen leidde tot de start van de opleiding Immersive designer in 2025 en het besluit om een oriëntatiejaar te ontwikkelen met start in 2026.

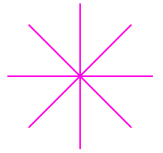
6.e MBO-Agenda

MA is partner in de Amsterdamse MBO-Agenda. De Amsterdamse MBO-Agenda bouwt voort op de intensieve en constructieve samenwerking van de gemeente met drie mbo-instellingen in de stad - het ROC van Amsterdam-Flevoland, het Hout- en Meubileringscollege en Mediacollege Amsterdam - en het Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen.

Met de MBO-Agenda 2023-2027 zet de gemeente Amsterdam in op aantrekkelijk, vernieuwend en toekomstgericht middelbaar beroepsonderwijs. Het mbo is een krachtige speler in Amsterdam als het gaat om beroepsgericht onderwijs en het bieden van toekomstperspectief voor jongeren en volwassenen. Goed opgeleide vakmensen zijn essentieel voor Amsterdam. Daarnaast biedt het mbo studenten ook ruimte om zich als persoon en burger te ontwikkelen.

Vanuit de MBO-Agenda zijn vier projecten gestart in 2025:

1) Visie en plan van aanpak digitale innovaties in het onderwijs



Dit project ontwikkelt een integrale visie op de inzet van digitale innovaties en AI binnen MA. De aanpak richt zich op vijf kerngebieden: AI-geletterdheid, ethics by design, adaptieve leermiddelen, privacy en dataveiligheid, en praktijkgerichte toepassing. We bouwen onder meer een ethics-by-designkader, stellen ethische richtlijnen op en ontwikkelen een online AI-loket voor risicobeoordelingen. Studenten, docenten en externe partners zijn actief betrokken via co-creatie en workshops. Hiermee creëren we een toekomstbestendige en verantwoorde basis voor AI-gebruik binnen ons onderwijs.

2) BPV in Beweging

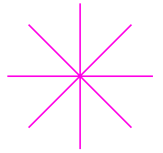
Met BPV in Beweging herzien we de aansturing van de beroepspraktijkvorming om te voldoen aan de eisen van het Stagepact en de kwaliteit van begeleiding te verbeteren. Door over te stappen van decentrale naar centrale sturing en opleidingsoverstijgende clusters te vormen, kunnen we intensievere en stabielere begeleiding bieden. Dit verlicht de werkdruk binnen teams, vermindert kwetsbaarheid bij uitval van docenten en vergroot de ondersteuning voor studenten. Docenten en BPV-coördinatoren zijn nauw betrokken bij het ontwerp van de nieuwe structuur. De herinrichting draagt bij aan betere stage-ervaringen, minder uitval en een duurzame, toekomstbestendige BPV-organisatie binnen MA.

3) Levensecht leren

Met dit project bouwen we aan duurzame samenwerkingen met Amsterdamse organisaties om het mbo-onderwijs sterker te verbinden met de beroepspraktijk. Studenten werken tijdens projectweken en challenges aan opdrachten van echte opdrachtgevers en ontvangen directe feedback. De focus ligt op culturele en maatschappelijk relevante organisaties binnen de stad, die zowel inhoudelijke begeleiding als faciliteiten bieden. Door dit netwerk structureel te versterken vergroten we de zichtbaarheid van en de waardering voor mbo-studenten, stimuleren we stage en werkplekken en zorgen we dat praktijkervaring stevig verankerd raakt in ons onderwijs. Extra middelen van de gemeente zijn cruciaal om deze samenwerking duurzaam te borgen.

4) Oriëntatieklas

Mediacollege Amsterdam ontwikkelt de Oriëntatieklas: een oriëntatieprogramma voor studenten die hun studiekeuze willen uitstellen of heroverwegen. Het programma biedt een brede kennismaking met mediaberoepen, intensieve LOB-begeleiding en mogelijkheden om midden in het jaar door te stromen. Studenten die buiten de mediabranche willen kiezen, krijgen begeleiding naar passende vervolgprogramma's binnen de regio. We starten met de ontwikkeling van een traject voor niveau 4 en onderzoeken de inrichting van een variant voor niveau 2. Het doel van het project is om uitval en vertraging tegen te gaan door het verbeteren van studiekeuzeprocessen, het versoepelen van de vmbo-mbo-overstap en het versterken van de aansluiting op de arbeidsmarkt.



6.f Kwaliteitsbeleid

MA wil voor de student een aantrekkelijke school zijn met kwalitatief goed onderwijs en wil blijvend kunnen voldoen aan haar maatschappelijke opdracht: studenten opleiden tot vakmensen die hun weg weten te vinden in onze samenleving en die in staat zijn een volgende stap in hun gewenste toekomst te zetten. Om deze visie te borgen heeft MA kwaliteitsbeleid voor het mbo en het vmbo.

Kwaliteitszorg

Het kwaliteitsbeleid voor het onderwijs geeft intern structuur aan het onderwijsproces, geeft inzicht in de verantwoordelijkheden en taken en draagt bij aan eenduidigheid en continuïteit in de bedrijfsvoering, met als uiteindelijke doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

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

- Wet- en regelgeving
- Onderwijsinspectiekaders
- MORA Onderwijskwaliteit
- PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act)
- Data: kwantitatief en kwalitatief
- Verantwoordingscyclus

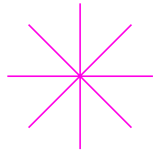
In 2025 constateerde MA een dalende trend in het studiesucces. Om hierin gericht verbetering aan te brengen zijn in mei 2025 audits uitgevoerd op OP0, OP2 en OP3 en in het najaar op OP5, BA1, BA2 en de SKA's. Uit deze audits bleek dat meerdere opleidingen nog niet voldoen aan de vastgestelde basiskwaliteit van de onderwijsinspectie, die tevens de standaard vormt waar MA zich aan wil conformeren. De onderwijsinspectie deed in 2025 bij MA geen bevindingen met betrekking tot schorsing en verwijdering van studenten.

Het verbeteren van het studiesucces en de daarbij behorende standaarden was daarom een van de drie speerpunten in het Jaarplan MA 2025. Naar aanleiding hiervan is een meerjarig verbeterprogramma opgezet, waarin per standaard concrete doelen, acties en verantwoordelijkheden zijn benoemd voor zowel het onderwijs als de ondersteunende diensten. Dit programma loopt door tot 2027.

Ook stond het verder ontwikkelen van de kwaliteitscultuur opnieuw op de agenda. De nadruk lag dit jaar op het vertalen van de kwaliteitscultuur vanuit het MT naar de teams, om zo een duurzame en breed gedragen kwaliteitsgerichte manier van werken te versterken. Hierbij is ingezet op cultuurverandering en het daarbij behorende gedrag.

Klachtenbehandeling

Bij MA doen we ons best om goed en zorgvuldig te handelen. Wanneer er zich toch een probleem voordoet, kunnen leerlingen, studenten en medewerkers een melding doen bij de klachtencoördinator. Bij een melding wordt eerst gekeken of het probleem via onderling overleg (minnelijke schikking) opgelost kan worden. Als de melding intern



niet naar tevredenheid is opgelost, wordt de klacht voorgelegd aan een commissie van Onderwijsgeschillen waar MA bij is aangesloten.

Om de toegankelijkheid te vergroten, heeft MA naast twee externe vertrouwenspersonen ook vier interne vertrouwenspersonen; twee binnen het vmbo en twee binnen het mbo. Hiervoor is gekozen omdat wij het belangrijk vinden dat leerlingen, studenten en medewerkers ook intern - en daarmee laagdrempeliger - een aanspreekpunt hebben. We hopen dat dit bijdraagt aan het versterken van een veilige leer- en werkomgeving. Medewerkers die zich melden bij de interne vertrouwenspersonen worden door hen doorverwezen naar de externe vertrouwenspersonen.

In 2025 zijn in totaal 27 meldingen gedaan bij de klachtencoördinator, hiervan waren 6 niet ontvankelijk. 16 klachten zijn intern opgelost en twee klachten hebben geleid tot een hoorzitting bij de landelijke Klachten- en bezwarencommissie mbo. Drie klachten zijn nog niet afgehandeld.

6.g Examencommissie

Binnen Mediacollege Amsterdam is de examencommissie verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de examinering. We zien toe op de kwaliteit, betrouwbaarheid en rechtmatigheid van het examenproces.

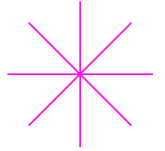
De examencommissie bewaakt de validiteit van examens, ziet erop toe dat examinering plaatsvindt binnen de vastgestelde kaders en waarborgt dat besluitvorming rondom diplomering zorgvuldig, onafhankelijk en transparant gebeurt.

De examencommissie opereert daarbij onafhankelijk en kritisch: niet als uitvoerder van onderwijs, maar als bewaker van de kwaliteit ervan. We houden toezicht, signaleren risico's, stellen waar nodig kaders bij en spreken betrokkenen aan op hun professionele verantwoordelijkheid.

In 2025 heeft examinering nadrukkelijk de volle aandacht gekregen. Er is geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering en bewustwording, zowel binnen de examencommissie als binnen onderwijs en ondersteuning. Met onder andere de implementatie van het handboek examinering laat de organisatie zien dat kwaliteit, zowel aan de zorgkant als aan de borgingskant, prioriteit heeft. De ambities van zowel het onderwijs als de examencommissie vragen om heldere communicatie en structurele afstemming, zowel over inhoudelijke thema's als over de inrichting en uitvoering van examineringsprocessen.

We brachten de risico's rond examinering en diplomering per onderwijsteam in kaart. In het Plan van Toezicht is voor zowel BA1 als BA2 expliciet aandacht opgenomen, waarbij de examencommissie zicht op opleidingsniveau heeft en zowel instellingsbrede als opleidingsspecifieke borgingsactiviteiten worden uitgezet.

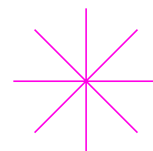
Daarnaast voerden we halfjaarlijks monitorgesprekken met alle opleidingen, op basis van een vaste gespreksleidraad. Per procesgebied (studentinformatie, visie, afnamecondities, beoordeling, examenplannen, exameninstrumenten en



diplomadossiers) bespraken we: wat goed gaat, waar liggen aandachtspunten, en welke ambities zijn er. Bevindingen uit onderzoeken koppelden we terug en we maakten concrete afspraken voor de opvolgende periode.

Examinering maakt integraal onderdeel uit van de verantwoordingsgesprekken tussen opleidingsmanager en directie. Viermaal per jaar is de kwaliteit van examinering expliciet onderwerp in deze cyclus. Daarmee is examinering niet alleen onderwerp van toezicht door de examencommissie, maar ook structureel verankerd in de reguliere sturings- en verantwoordingslijn binnen MA.

De examencommissie constateert dat haar activiteiten in 2025 hebben bijgedragen aan zichtbare kwaliteitsverbetering van de examinering. Tegelijkertijd is sprake van een complexe context en een veelheid aan aandachtspunten, waardoor borging nog niet op alle onderdelen duurzaam is verankerd. De samenwerking en afstemming tussen onderwijs en examinering zijn aantoonbaar verbeterd, maar vragen verdere versterking. Deze ontwikkeling zal in de nieuwe samenstelling van de examencommissie, onder leiding van de nieuwe voorzitter, worden voortgezet.



7. Onderwijs vmbo

7.a Creatief vakonderwijs van hoog niveau

MA vmbo is een creatieve vakschool die drie leerwegen aanbiedt met het profiel Media, Vormgeving & ICT (MVI). De drie leerwegen zijn: de basisberoepsgerichte leerweg (bb), de kaderberoepsgerichte leerweg (kb) en de gemengde leerweg (gl). Het beroepsgerichte vak MVI vervult een spilfunctie binnen het curriculum. Leerlingen werken praktijkgericht aan opdrachten rond tekst, beeld, geluid en digitale media. Daarbij zetten we vakoverstijgende thema's in en betrekken we, waar mogelijk, externe opdrachtgevers.

In 2025 hebben we ingezet op:

- versterking van de doorlopende leerlijn MVI leerjaar 1–4;
- betere afstemming tussen onderbouw en bovenbouw (PTO–PTA);
- intensivering van de samenwerking met het mbo;
- versterking van didactiek binnen de MVI-lessen (meer structuur, differentiatie en expliciete leerdoelen).

Daarnaast is het MVI-onderwijs verbonden met maatschappelijke thema's, waaronder burgerschap, mediawijsheid en digitale geletterdheid (OP0).

Een sterke basis en hoge kwaliteit

Het jaar 2025 stond in het teken van herstel en versterking van de onderwijskwaliteit, conform het inspectietraject. De focus lag op:

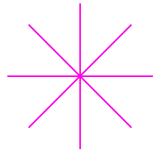
- pedagogisch-didactisch handelen (OP3): invoering van het MA-lesmodel, structurele lesobservaties en coaching.
- zicht op ontwikkeling (OP2): maandelijkse mentoroverleggen, registratie van interventies in Magister en actualisatie van OPP's.
- onderwijstijd (OP4): vaststelling beleid onderwijstijd, structurele registratie van lesuitval en maandelijkse rapportage.
- toetsing en afsluiting (OP6): actualisatie examenreglement en PTA's, versterking rol examencommissie.
- onderwijsresultaten (OR1): vakwerkplannen per sectie, maandelijkse resultatenanalyse en gerichte interventies (examentraining, steunlessen).

Het onderwijs wordt cyclisch geëvalueerd via de PDCA-structuur en vastgelegd in de Monitor Herstelopdrachten.

Goed en voldoende onderwijspersoneel

MA vmbo beschikt over bevoegde docenten en werkt actief aan professionalisering. In het verslagjaar hebben we ingezet op:

- scholing en coaching op klassenmanagement en didactiek;
- training in eenduidige verzuimregistratie;
- scholing examencommissie conform WVO 2020;
- teamontwikkeling en feedbackcultuur (DOT/BOOT-sessies);



- versterking kwaliteitscultuur via kwaliteitskalender.

Nieuwe medewerkers begeleiden we via een introductietraject; duurzame inzetbaarheid en werkplezier zijn expliciete speerpunten.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling (VS1)

Veiligheid is een randvoorwaarde voor leren. In het verslagjaar hebben we:

- een veiligheidsanalyse uitgevoerd op basis van de monitor;
- acties en aanbevelingen opgenomen in het vernieuwde veiligheidsbeleid;
- het anti-pestprotocol geactualiseerd;
- aandacht besteed aan mediawijsheid en online gedrag;
- de veiligheidscoördinator, anti-pestcoördinator en de vertrouwensdocenten zichtbaar gepositioneerd.

Leerlingen en medewerkers ervaren de school overwegend als veilig. De uitkomsten van de monitor hebben we besproken met het team en de Leerlingenraad en vertaald naar concrete acties.

Overige relevante thema's

MVI en Sterk Techniekonderwijs Amsterdam (STOA)

Binnen Sterk Techniekonderwijs Amsterdam is ingezet op innovatie van het MVI-curriculum, professionalisering van docenten en versterking van de leeromgeving (MVI-lab).

De ontvangen subsidiemiddelen zijn conform plan besteed aan:

- curriculumontwikkeling MVI;
- professionalisering;
- versterking praktijkfaciliteiten;
- samenwerking vmbo–mbo.

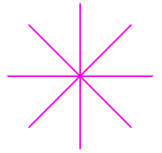
De uitputting van middelen is conform begroting verantwoord in de financiële rapportage.

Passend onderwijs – Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen

MA vmbo biedt basisondersteuning en extra ondersteuning conform het Schoolondersteuningsprofiel. Ondersteuningsmiddelen zijn besteed aan:

- inzet ondersteuningscoördinator;
- remedial teaching en steunlessen;
- VIP-room-traject;
- begeleiding via OPP;
- samenwerking met externe partners.

LWOO-middelen 2025 zijn ingezet voor extra begeleiding in kleine groepen en gerichte leerachterstandinterventies. De middelen zijn doelmatig besteed en gekoppeld aan concrete leerlingdoelen.



In 2025 ontving het vmbo van MA ook subsidie in het kader van de Subsidieregeling Maatschappelijke Diensttijd (MDT). In 2025 zijn er 84 MDT-trajecten afgerond in het basistraject en 94 MDT-trajecten afgerond in het plustraject.

In het basistraject kregen leerlingen meer ruimte om buiten de school te leren, aan talentontwikkeling te doen en zich in te zetten voor de maatschappij bij de maatschappelijke activiteit. Leerlingen en ouders hebben aangegeven dat dit heeft bijgedragen aan de schoolse motivatie en dat het meedoen geholpen heeft bij het te bepalen perspectief voor vervolgonderwijs.

De plustrajecten hebben opgeleverd dat er minder leerlingen thuis kwamen te zitten bij verminderde schoolse belastbaarheid. Per leerling is een programma opgezet om te onderzoeken wat er wel mogelijk was, waarbij ook de pijlers talentontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid verweven werden. Uit overleg met leerlingen, ouders en ketenpartners (samenwerkingsscholen, jeugdarts, jeugdhulp en leerplicht) kwam naar voren dat het (risico op) thuiszitten zo werd verminderd, het perspectief voor vervolgonderwijs concreter bepaald kon worden en dat de jongeren een zinvolle dagbesteding konden hebben wanneer school even niet of minder goed lukte.

7.b Kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid van MA vmbo is gebaseerd op een samenhangend stelsel van kwaliteitszorg (SKA1–SKA3), zoals vastgelegd in het schoolplan, het verbeterplan en in het kwaliteitsbeleid van MA.

1. Planmatige sturing (SKA1)

De school werkt met:

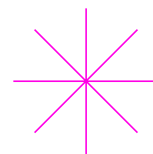
- een schoolplan (het huidige schoolplan is verlengd in afwachting van het verbeterplan, het nieuwe schoolplan zal per komend schooljaar in werking treden 2026-2030);
- een tweejarig jaarplan (2025-2027);
- een verbeterplan;
- een kwaliteitskalender;
- een Monitor Herstelopdrachten.

Doelen zijn concreet, gekoppeld aan inspectiestandaarden en voorzien van indicatoren.

2. Uitvoering en kwaliteitscultuur (SKA2)

Uitvoering vindt plaats via:

- vakwerkplannen per sectie;
- regelmatige resultatenoverleggen;
- lesobservaties en feedback;
- mentor- en zorgoverleggen;
- kwaliteitsgesprekken met secties, teams en bestuur.



Professionalisering is gekoppeld aan verbeterdoelen (didactiek, kwaliteitszorg, examinering).

3. Evaluatie, analyse en bijstelling (SKA3)

De school betreft stakeholders bij de kwaliteit. Leerlingen en ouders geven regelmatig input en bevragen we actief bij voorstellen voor verbeteringen. MA vmbo evalueert systematisch:

- onderwijstijd;
- onderwijsresultaten (CE, SE, doorstroom);
- toetsresultaten;
- verzuim;
- veiligheid;
- begeleiding;
- professionalisering.

Beleid wordt bijgesteld op basis van analyses. Medezeggenschap (Ouderraad, OR, Leerlingenraad) is actief betrokken en instemmingsrechten zijn geborgd. Het kwaliteitsbeleid is hiermee aantoonbaar cyclisch, datagedreven en gericht op duurzame verbetering.

7.c Toetsing en examinering

Toetsing en afsluiting op MA vmbo voldoen aan de wettelijke eisen (OP6) en zijn in het verslagjaar versterkt conform het verbeterplan.

Toetsbeleid

De school werkt met:

- een vastgesteld toetsbeleid;
- PTO's (onderbouw);
- PTA's (bovenbouw);
- een actueel examenreglement.

Toetsing sluit aan bij leerdoelen en doorlopende leerlijnen. Formatieve evaluatie wordt ingezet ter ondersteuning van leren; summatieve toetsing borgt de beoordeling.

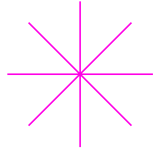
Borging examencyclus

In het verslagjaar is:

- het examenreglement herzien conform WVO 2020;
- elk PTA geactualiseerd en vastgesteld met instemming van de bevoegde medezeggenschapsgeleding;
- de examencommissie geprofessionaliseerd;
- gewerkt met de VO-raad checklist;

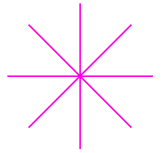
Kwaliteitsbewaking

De school voert:



- toetsanalyses per vakgroep;
- CE/SE-vergelijkingen;
- evaluaties na examenperiodes;
- peer review binnen secties.

Verbeterpunten worden opgenomen in vakwerkplannen. Hiermee is de examencyclus zorgvuldig, transparant en controleerbaar ingericht.



8. Medezeggenschap

8.a Studentenraad

De zeven leden van de MA Studentenraad hebben zich in 2025 opnieuw actief ingezet voor thema's die het welzijn van studenten, kansengelijkheid, onderwijskwaliteit en een prettige leeromgeving bevorderen. Na een jaar van vernieuwing in 2024 stond 2025 in het teken van het realiseren en verder uitbouwen van ingezette initiatieven. Met een sterke basis en duidelijke doelen is er zichtbaar vooruitgang geboekt op meerdere fronten.

Speerpunten Studentenraad

De vier speerpunten zijn in 2025 onverminderd relevant gebleven:

1. welzijn van studenten
2. gezonde school
3. leeromgeving en leeractiviteiten
4. huisvesting en interieur

Binnen deze thema's heeft de Studentenraad actief gewerkt aan concrete verbeteringen en duurzame initiatieven.

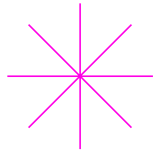
Daarnaast heeft de Studentenraad zich in 2025 ingezet voor het versterken van de medezeggenschap. Naast terugkerende onderwerpen zoals de MA-begroting en leermiddelen, lag de focus op:

- Voortzetting van samenwerkingen met studentenraden van andere scholen
- Aandacht voor studentenwelzijn en kansengelijkheid
- Betrokkenheid bij schoolbrede communicatie en studentparticipatie
- Oprichting van de studiecommissie

Gerealiseerde activiteiten 2025

In 2025 heeft de Studentenraad opnieuw mooie resultaten behaald:

- **Studentenvereniging:** Na een jaar van opzetten en ontwikkelen is de eerste mbo-studentenvereniging Unity in 2025 officieel geworden. Dit vormt een belangrijke stap in het versterken van de studentencultuur en betrokkenheid binnen de school.
- **Schoolfeest:** Het jaarlijkse schoolfeest kreeg dit jaar een nieuw thema: een succesvol 90's schoolfeest, wederom georganiseerd in de Melkweg.
- **JOB MBO:** De Studentenraad heeft zich opnieuw actief ingezet voor JOB MBO. Veel leden hebben deelgenomen aan activiteiten en bijeenkomsten, waarmee de stem van studenten ook landelijk vertegenwoordigd werd.
- **Digitalisering communicatie:** Het traditionele schoolkrantje is vervangen door een digitale nieuwsbrief. Studenten worden nu via e-mail op de hoogte gehouden van nieuws, updates en activiteiten, wat zorgt voor een groter bereik en snellere communicatie.
- **Studiecommissie in de praktijk:** Binnen de studiecommissie wordt gewerkt met studievertegenwoordigers naast klassenvertegenwoordigers. Dit zorgt voor betere communicatie tussen verschillende opleidingen en maakt het eenvoudiger om nieuwe leden voor de Studentenraad te werven.
- **Aanpassingen examenregels voor dyslexie:** Naar aanleiding van eerdere onderzoeken en signalen uit 2024 heeft de Studentenraad in 2025 bijgedragen



aan het realiseren van verbeteringen in de examenregels voor studenten met dyslexie. Hiermee is een belangrijke stap gezet richting meer kansengelijkheid en passende ondersteuning binnen het onderwijs.

- Eerste gezamenlijke meeting met de ROC- en HMC-Studentenraden: In 2025 vond de eerste gezamenlijke meeting plaats met studentenraadleden van het ROC en het HMC. Tijdens deze bijeenkomst voerden de raden een goed gesprek over veranderingen die zij samen willen doorvoeren en manieren om de scholen beter met elkaar te verbinden.

Met deze ontwikkelingen heeft de Studentenraad in 2025 verdere stappen gezet in het versterken van de studentbetrokkenheid, de communicatie en het welzijn binnen de school.

Vooruitblik 2026

In 2026 wil de Studentenraad voortbouwen op de behaalde resultaten en zich verder ontwikkelen als sterke vertegenwoordiging van de studenten. Er wordt onder andere ingezet op de invoering van statiegeld binnen de school, om duurzaamheid te bevorderen en studenten bewuster te maken van afval en recycling.

Daarnaast wil de Studentenraad meer buitenschoolse activiteiten organiseren, zodat studenten elkaar beter leren kennen en de betrokkenheid binnen de school wordt vergroot.

De studietoelichting zal verder worden ontwikkeld en versterkt, zodat de communicatie tussen opleidingen optimaal verloopt en studenten nog beter vertegenwoordigd worden. Ook blijft studentenwelzijn een belangrijk speerpunt, waarbij onder andere wordt gekeken naar initiatieven zoals het aanbieden van gratis fruit binnen de school.

Intern zal de Studentenraad opnieuw kijken naar de verdeling van portefeuilles om efficiënter te werken. Daarnaast worden mogelijke aanpassingen in het huishoudelijk reglement onderzocht.

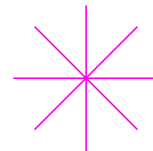
Met deze plannen wil de Studentenraad in 2026 blijven werken aan een sterke, betrokken en toekomstgerichte Studentenraad, waarin het welzijn en de stem van de student centraal staan.

8.b Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van medewerkers en staat voor een sterke medezeggenschap binnen Mediacollege Amsterdam. Hierin spelen de overlegvergaderingen met het CvB en de RvT een grote rol, en tevens het informeel overleg met verschillende diensten zoals HR en Financiën. Daarnaast neemt de OR ook actief deel aan de stuurgroep Werkdrukplan.

Werkdruk

De aanpak van werkdruk blijft een belangrijk en terugkerend onderwerp voor de OR. In 2025 leverde de OR feedback op het werkdrukplan; deze input is meegenomen in de verdere uitwerking van het plan. Inmiddels is het werkdrukplan in gang gezet en de OR



heeft hiermee ingestemd. De OR blijft betrokken bij de uitvoering en zal de voortgang en de effecten van het plan kritisch blijven monitoren.

Instemmingsaanvragen

In 2025 heeft de OR op verschillende onderwerpen instemming verleend. Dit betrof onder andere het werkdrukplan en de arbeidsmarktoelage vo voor het vmbo. Daarnaast stemde de OR in met de plannen rondom Bit Academy, de opleiding Immersive designer en de uitstroomrichting Music industry professional. Met deze instemmingen droeg de OR bij aan de doorontwikkeling van het onderwijs en de organisatie.

Kwaliteitsverbetering

De OR heeft een tweedaagse training gevolgd om de kwaliteit te waarborgen. Dit was zeer waardevol. In deze tweedaagse hebben wij speerpunten geformuleerd waar wij mee aan de slag gaan. We willen ons op de volgende punten focussen:

- Zichtbaarheid OR
- Een veilige en duidelijke werkomgeving
- Transparante en heldere regelgeving
- Passend onderwijs

Nieuwe samenstelling

In 2025 is de OR vernieuwd met de komst van nieuwe leden en uitgebreid van zeven naar negen personen. Daarnaast vond een wisseling in het voorzitterschap plaats. De OR nam afscheid van voorzitter Marc Hartman, die zich de afgelopen vier jaar met name heeft ingezet op het thema werkdruk. Het is mede dankzij hem dat we nu een werkdrukplan hebben en dat de OR hierop heeft kunnen instemmen. Het voorzitterschap is overgedragen aan Max Grootjen.

Vooruitblik 2026

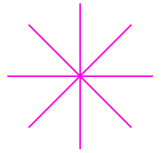
In 2026 richt de OR zich op een aantal belangrijke thema's. Naar aanleiding van het inspectiebezoek is er extra aandacht voor het bevorderen van studiesucces. De OR volgt deze ontwikkelingen nauwgezet en blijft hierover in gesprek met het CvB.

Werkdruk blijft daarnaast een belangrijk aandachtspunt. Hoewel het werkdrukplan is vastgesteld, blijft de OR betrokken bij de uitvoering en monitort zij de effecten voor medewerkers.

Ook het kwaliteitsbeleid van het onderwijs staat op de agenda. De OR volgt deze ontwikkelingen kritisch en heeft daarbij oog voor de impact op zowel het onderwijzend als het ondersteunend personeel. Het is belangrijk dat verbeteringen bijdragen aan een werkomgeving waarin beide groepen goed kunnen functioneren.

8.c Ouderraad vmbo

De Ouderraad van het vmbo bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter en vier leden. Zij zetten zich actief in om de school vanuit het ouderperspectief te ondersteunen en adviseren.



Activiteiten Ouderraad

De Ouderraad zet zich op onderstaande momenten in voor MA:

- Vier keer per jaar hebben zij een vergadering op de Dintelstraat;
- Twee keer per jaar nemen zij deel aan de gezamenlijke vergadering van de Studentenraad, de Ondernemingsraad en de Ouderraad vmbo met het CvB op de Contactweg;
- Twee keer per jaar gaan zij in gesprek met de Raad van Toezicht;
- Twee keer per jaar ondersteunen zij tijdens de Open Dagen van het vmbo;

Medezeggenschap

Volgens wet- en regelgeving wordt de Ouderraad om instemming gevraagd over:

- de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting.

Speerpunten

De Ouderraad stemt gespreksonderwerpen eerst intern af en stelt vervolgens samen met de schoolleiding de agenda op. Van de vergadering worden notulen gemaakt. De belangrijkste speerpunten in 2025 waren:

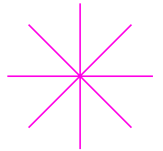
- Kennismaking met de nieuwe directie en het uitspreken van wederzijdse verwachtingen;
- Bespreking van de opvolging van het inspectierapport en het geven van advies daarover;
- Pestgedrag en veiligheid in en om de school.

De Ouderraad is blij met de houding en aanpak van de nieuwe schoolleiding bij de opvolging van het inspectierapport. Daarbij is aandacht voor het verbeteren van onderwijsresultaten en leskwaliteit. De schoolleiding werkt daar actief aan met het docententeam en ondersteunt docenten waar nodig. De raad waardeert dat de schoolleiding de voortgang en acties open bespreekt.

Vooruitblik 2026

In 2026 organiseert de Ouderraad een of meerdere ouderavonden in samenwerking met de schoolleiding rond actuele thema's, zoals pestgedrag, mobiel gebruik en de invloed van sociale media.

De Ouderraad hoopt samen met de schoolleiding dat de inspectie in het najaar van 2026 de nodige progressie laat zien. Een goed presterende school, waar leerlingen goed onderwijs krijgen en zich veilig voelen is ook voor de Ouderraad de hoogste prioriteit. Daarnaast is het heel belangrijk dat leerlingen het fijn hebben op deze unieke vmbo-vakschool. De Ouderraad blijft daarover in gesprek met de schoolleiding.



9. Practoraten

Practoraat Mediawijsheid & Burgerschap

Het Practoraat Mediawijsheid & Burgerschap is een schooloverstijgende leergemeenschap van de mbo-instellingen Mediacollege Amsterdam, het Hout- en Meubileringscollege en het ROC van Amsterdam-Flevoland. Het practoraat biedt docenten de ruimte om via praktijkgericht onderzoek de onderwijskwaliteit te versterken. Onderzoeksdocenten ontwerpen via design thinking en onder begeleiding van onderwijskundigen leermiddelen die gedeeld worden op mbomediawijs.nl en burgerschapmbo.nl.

De focus lag in 2025 op kwaliteitsverbetering via docentprofessionalisering, de ontwikkeling van leermaterialen en de verbreding naar burgerschap. Daarnaast stonden landelijke impact en de verbinding met wetenschappelijk onderzoek centraal.

MA-onderzoeksdocenten onderzochten wekelijks als ambassadeurs eigen praktijkvragen tijdens werk-, deel- en kennissessies. Tijdens schooloverstijgende kennissessies deelden externe experts kennis over online gokgedrag, digitale weerbaarheid en de ethisch verantwoorde inzet van AI. Een vernieuwde onderzoeksworkflow versterkte het ontwerpgericht werken en de kennisdeling.

Het onderzoek van de docenten leidde onder andere tot een AI-promptsript voor lesontwerpen, lessen om presentatievaardigheden te versterken en een digitale enquête die inzicht geeft in feedbackbehoeften van studenten. Landelijke impact bleek uit 32.243 jaarlijkse gebruikers op mbomediawijs.nl en ruim 4.000 LinkedIn-volgers. Samen met Expertisepunt Burgerschap MBO lanceerden we burgerschapmbo.nl en vertegenwoordigden we het mbo in landelijke onderzoeken zoals DigAble en onderzoek naar online gokgedrag. Ook deelden we kennis via landelijke netwerken, keynotes en workshops.

Het practoraat draagt bij aan de MA-ambities op het gebied van innovatie, docentprofessionalisering en onderzoek. We ondersteunden de AI-werkgroep, stimuleerden het gebruik van de Monitor Leren & Lesgeven met ICT en schreven de toegekende Centre for Teaching and Learning-subsidieaanvraag.

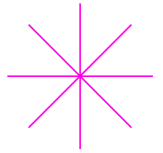
Vooruitblik 2026

In 2026 ontwikkelen we mbomediawijs.nl en burgerschapmbo.nl verder door. De practor vervolgt zijn promotieonderzoek aan de Universiteit Utrecht naar de impact van AI en arbeidsmarkt-toekomstbeelden op mbo-studiekeuzes. Onze onderzoeksdocenten blijven de leeromgeving vrijmaken met leermiddelen die studenten voorbereiden op de samenleving van morgen.

Practoraat Het Nieuwe Kijken

Practoraat Het Nieuwe Kijken doet praktijkgericht onderzoek naar de toekomst van het creatief technologisch makerschap. Welke kennis, kunde en expertise hebben makers nodig om betekenisvolle ervaringen te bouwen? Dit doet het practoraat door hands-on te experimenteren en zelf te maken.

AI-ontwikkelingen hebben een directe invloed op het maakproces; dit was begin 2025 de reden om een doorstart te maken met Practoraat Het Nieuwe Kijken. Deze doorstart



vroeg om een herijking van de onderzoeksmethodiek en uitvoeringsprocessen van het practoraat. Dit heeft onder andere geresulteerd in een onderzoekscanvas dat docenten kunnen gebruiken bij het opzetten van een praktijkgericht onderzoek. Daarnaast zijn er structurele momenten in het programma gedefinieerd die de uitwisseling van kennis en kunde mogelijk maken.

Het practoraat is gegroeid van drie naar zeven onderzoeksdocenten. Ook is er een pilot gedraaid met een docent van het Grafisch Lyceum Utrecht (GLU). Dit is goed bevallen. Het is de wens om in 2026 de samenwerking met het Grafisch Lyceum Utrecht te formaliseren.

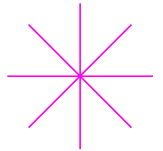
Practoraat Het Nieuwe Kijken is een onderdeel van de onderzoeks- en innovatielijn van OASIS. Via dit consortium staat het practoraat in nauw contact met de vakscholen die onderdeel zijn van dit consortium en is er ruimte om expertise onderling uit te wisselen. In 2026 willen de aangesloten practoraten een practoratenplatform vormen.

Het practoraat draagt bij aan werkgeluk en vermindering van werkdruk door structureel docenten uit te roosteren voor het programma. De vakinhoudelijke ontwikkeling van docenten vloeit terug in het klaslokaal. Op deze manier voorziet het practoraat in een vorm die meebeweegt met de actualiteit.

Studentparticipatie is geen speerpunt meer voor Practoraat Het Nieuwe Kijken. De deur staat open voor studenten en stagiairs wanneer dit past binnen de context van het onderzoek, maar niet als doel op zich.

Vooruitblik 2026

In 2026 wordt de samenwerking tussen het Practoraat Het Nieuwe Kijken en XR Lab verder verdiept en geformaliseerd tot één herkenbaar geheel, met een gedeelde locatie, identiteit en werkstructuur. Door onderzoek en praktijkonderwijs te verbinden en middelen te bundelen, ontstaat een duurzame basis voor kennisdeling en innovatie tussen mbo, hbo en het werkveld.



10. Human Resources (HR)

Een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven is een belangrijk onderwerp binnen de HR-activiteiten van MA. De arbeidsmarktcommunicatie en website werkenbijma.nl zijn inmiddels up-to-date. Met recruitment en de afdeling Marketing & Communicatie werken we aan een onboardingbeleid, ondersteund door een app en goede informatievoorziening voor (nieuwe) medewerkers op ons intranet MA Plein, waarin we ook de actualisatie van het arbeidsvoorwaardenbeleid meenemen.

Daarnaast is er veel aandacht voor (docent)professionalisering, onder andere door de start van een Centre for Teaching en Learning (CTL). Verder zijn het verminderen van werkdruk en het terugdringen van verzuim belangrijke thema's voor HR.

Verdeling onderwijsgevenden, staf en College van Bestuur in fte's, procenten en aantallen per peildatum 31 december 2025

Datum	Arbeidsvoorwaarde code	Fte	Medewerkers	Percentage
31-12-2025	CVB	2	2	0,60%
	Onderwijs	186,59	237	70,75%
	Staf	77,36	96	28,66%
	Totaal	265,95	335	100,00%

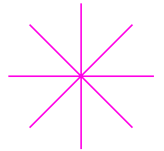
Datum	Functie	Fte	Medewerkers	Percentage
31-12-25	Docent LB	50,74	66	35,48%
	Docent LC	86,64	110	59,14%
	Docent LD	7,90	10	5,38%
	Totaal	145,28	186	100,00%

Onboarding nieuwe medewerkers

De onboarding van het voorgaande jaar is informeel geëvalueerd aan de hand van gesprekken met nieuwe medewerkers. Hieruit bleek dat nieuwe collega's in de eerste periode vaak zelf op zoek moesten naar informatie. Zij gaven aan behoefte te hebben aan meer structuur en duidelijkheid. Op basis van eigen bevindingen is geconcludeerd dat we meer proactief moeten communiceren om medewerkers mee te nemen in het medewerker worden bij MA.

Naar aanleiding van deze bevindingen hebben we een verbetervoorstel opgesteld voor de implementatie van de onboarding-app Appical. Met Appical informeren we nieuwe medewerkers vanaf de preboardingfase stap voor stap en actief. Daardoor starten zij beter voorbereid en vinden zij sneller hun weg binnen de organisatie. Medio april 2026 lanceren we de eerste versie. In aanloop naar de start van het nieuwe schooljaar evalueren we de inhoud en vullen we deze waar nodig aan.

Daarnaast is het centrale introductieprogramma herzien. Omdat de tweede en derde bijeenkomst weinig animo hadden en vaak als mosterd na de maaltijd werden ervaren, hebben we gekozen voor een introductieprogramma van één interactief dagdeel. Dit dagdeel bestaat uit een lunch, rondleiding, quiz en kennismaking met HR, CvB en directie. Nieuwe medewerkers ervaren de vernieuwde opzet als positief en geven aan dat zij hierdoor gemakkelijker contact leggen met collega's van andere opleidingen en afdelingen.



Verplichting Verklaring Omtrent Gedrag

Voordat een nieuwe medewerker bij MA gaat werken dient er een geldige verklaring omtrent gedrag (VOG) aanwezig te zijn. Voor 2025 is de situatie zoals hieronder vermeld.

Nieuwe VOG's in 2025	VOG's aanwezig op ingangsdatum	VOG's te laat aanwezig	VOG's niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	62	<5	n.v.t.
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	27	<5	n.v.t.

Voor twee VOG's waarbij de afgiftedatum later ligt dan de startdatum contract ligt de oorzaak bij het in dienst melden in Afas Insite. De daadwerkelijke start van de werkzaamheden ligt voor de administratieve startdatum, hierdoor is de VOG te laat aangevraagd. Er is van alle nieuwe medewerkers een VOG opgenomen in de administratie.

Met 'nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting' worden die medewerkers bedoeld die middels detachering, uitzending of als ZZP'er werkzaam zijn. Deze twee VOG's waren te laat omdat de tijd tussen de startdatum en toekenning van de VOG niet voldoende was. Er is van alle 'nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting' een VOG opgenomen in onze administratie.

Wij hebben onze accountant niet opdracht gegeven om de werkzaamheden inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

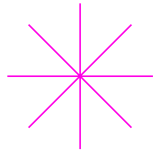
Leiderschap

In 2025 heeft de leiderschapsontwikkeling van de stafhoofden, opleidingsmanagers en directeurs verder een vervolg gekregen, gericht op organisatiecultuur en leiderschap. Hier wordt ook in 2026 aan gewerkt. Dit wordt ondersteund door implementatie van nieuwe of vernieuwde HR-instrumenten, denk bijvoorbeeld aan strategische personeelsplanning, optimalisatie van de HR-processen en een moderner format voor de gesprekkencyclus. Daarnaast zal HR in 2026 workshops geven aan leidinggevenden.

Strategische personeelsplanning

In 2025 ontwikkelde HR in het kader van de realisatie van de strategie een voorstel voor de inrichting van Strategische Personeelsplanning (SPP) binnen Mediacollege Amsterdam. Dit voorstel heeft als doel om kwantitatieve personeelsinformatie en kwalitatieve duiding (o.a. via de HR3P-methodiek) samen te brengen om beter inzicht te krijgen in de huidige personele situatie, ontwikkelpotentieel en kwetsbaarheden. Hiermee kan een onderbouwde basis worden gelegd voor strategische keuzes rondom functieniveaus (LB, LC, LD), coördinatorrollen, talentontwikkeling en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

In 2026 zal het SPP-traject gefaseerd worden uitgevoerd, te starten met de onderwijsorganisatie (mbo en vmbo), parallel aan het vernieuwde formatieplanningsproces.



Ziekteverzuim

Kengetallen verzuim

	2021	2022	2023	2024	2025
Verzuimpercentage MA	4,8%	5,4%	6,6%	7,3%	8,6%
Meldingsfrequentie per jaar	0,6	0,8	0,7	0,8	0,9
Gemiddelde verzuimduur	26,0	25,7	39,9	30,8 ^{*1)}	33,2

Bron: ClickCloud

Het verzuimpercentage over het gehele jaar 2025 was hoger dan in 2024. De gegevens van de sector mbo zijn over 2025 nog niet gepubliceerd door SOM, maar voor de sector onderwijs was dit voor het vierde kwartaal van 2025 5,8% (bron: CBS). SOM rapporteert over het gehele jaar 2024 een percentage van 6,5% voor het mbo.

Verzuimduurklasse percentage van totaalverzuim

	2023	2024	2025
Kort <8 dagen	1 %	1%	1,2%
Middellang 8-42 dagen	1,1%	1,4%	1,4%
Lang 43-365 dagen	3,4%	2,5%	4,9%
Extra lang >365 dagen	1,1%	2,4%	1,1%

Bron: ClickCloud

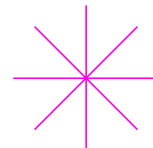
De stijging van het verzuimpercentage is vooral het gevolg van de forse stijging in verzuimduurklasse lang (43-365 dagen). Voor het komende jaar blijft het sneller opvolgen van de adviezen van de arbodienst in de eerste fase van het verzuim een belangrijk speerpunt om te voorkomen dat de duurklasse 8-42 dagen niet verder stijgt. HR werkt aan een verzuimaanpak en in samenwerking met de arbodienst onderzoeken we hoe re-integratie van verzuim langer dan drie maanden meer aandacht kan krijgen en welke interventies hierin meer ingezet kunnen worden. Het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie laat grote verschillen zien per opleiding. In 2026 zal HR extra inzetten op verzuimbegeleiding met gerichte trainingen aan leidinggevenden.

Werkdruk

In 2024 maakten we een start met het beschrijven van de aanpak terugdringing werkdruk. Deze is in 2025 vastgesteld door het College van Bestuur, met instemming van de OR. Jaarlijks wordt een actieplan werkdruk opgesteld, geëvalueerd en bijgesteld. Het actieplan werkdruk 2025-2026 is onderverdeeld in elf concrete actiepunten, die verdeeld zijn onder portefeuillehouders. De actiepunten richten zich op drie niveaus: organisatie, team en medewerkers. De voortgang wordt periodiek gemonitord, zodat bijgesteld kan worden waar en indien nodig. In het voorjaar van 2026 wordt het actieplan voor het nieuwe schooljaar opgesteld. Samen met de afdeling Marketing & Communicatie gaan we regelmatig updates verzorgen over de voortgang van dit project, zodat grote en kleine successen voor alle medewerkers inzichtelijk zijn.

Doelgroepenregister

In het doelgroepenregister van het UWV staan alle mensen die onder de Banenafpraak vallen. Er is één medewerker in vaste dienst bij MA die onder werking van de banenafpraak valt vanwege een arbeidsbeperking.



11. Notitie 'Helderheid publieke en private gelden'

De arbeidsmarkt binnen het thema media verandert en het is voor onze stakeholders (studenten en toekomstige werkgevers) van groot belang dat ons totale opleidingsaanbod aansluit op een veranderende vraag. MA speelt hier al jaren op in door, naast het reguliere opleidingsaanbod, in beperkte mate invulling te geven aan Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Voor MA is LLO primair gericht op het versterken van de positie van (toekomstige) professionals op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd ligt onze strategische focus voornamelijk op de prioriteiten van het verbeteren van ons studiesucces, het verlagen van ziekteverzuim en werkdrukverlichting.

MA maakt jaarlijks inzichtelijk welke private inkomstenbronnen er zijn. Daarbij worden voorafgaande aan het kalenderjaar de volledig private activiteiten binnen de organisatie geïdentificeerd en wordt vastgesteld hoe deze administratief worden verwerkt. Vervolgens vindt een inventarisatie plaats van activiteiten waarop de beleidsregel 'investeren met publieke middelen in private activiteiten' mogelijk van toepassing is.

In basis worden daarbij de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Private onbekostigde onderwijsactiviteiten worden onderscheiden van publieke activiteiten via aparte kostendragers;
- Voor alle private onderwijsactiviteiten wordt sinds het najaar van 2025 gerekend met een integrale kostprijs of marktconforme prijs;
- Erkende leerwerkbedrijven worden niet tot de wettelijke taak gerekend;
- Het detacheren van personeel tussen instellingen die gezamenlijk een leerroute aanbieden of die gezamenlijk het bekostigd onderwijs verzorgen wordt gezien als onderdeel van de bekostigde wettelijke taak.

In het jaar 2025 is het financiële resultaat op de private activiteiten als volgt:

Private baten en lasten	Baten	Lasten	Resultaat	Investering
Het Impresariaat B.V.	31.382	29.450	1.932	29.450
Leerbedrijf MaMedia	9.745	97.349	-87.604	97.349
Leerbedrijf MAMediaWinkel	3.069	31.635	-28.566	31.635
XR lab	188.701	417.827	-229.126	417.827

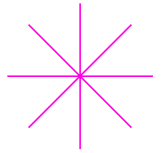
Het Impresariaat B.V.

MA heeft een intern leerbedrijf Het Impresariaat. Dit interne leerbedrijf faciliteert praktijkbegeleiding aan stagiairs van opleiding Filmacteur tijdens hun stage.

Voor deze activiteiten wordt geen personele inzet van MA gebruikt. De praktijkbegeleiding wordt uitgevoerd door een externe partij. Het Impresariaat ontvangt hiervoor maandelijks een factuur en belast deze door aan MA. Deze doorbelasting vindt plaats tegen het ontvangen factuurbedrag met een opslag van €5 per uur als mark-up voor onkosten die Het Impresariaat maakt.

MAMedia en MAMediaWinkel

MA heeft twee interne erkende leerbedrijven, namelijk MAMedia en MAMediaWinkel, waar studenten van MA stage- en beroepspraktijkvormingsactiviteiten uitvoeren



wanneer zij geen passende stageplek buiten MA kunnen vinden. Op grond van de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025 kwalificeren deze interne leerbedrijven daarom als private activiteiten.

Binnen deze leerbedrijven voeren studenten onderwijsopdrachten uit in samenwerking met het bedrijfsleven en interne opdrachten vanuit opleidingsteams. De leerbedrijven vervullen daarmee een belangrijke onderwijskundige en maatschappelijke functie, doordat studenten in een praktijkgerichte leeromgeving werkervaring opdoen en worden voorbereid op de arbeidsmarkt.

Alleen indien van toepassing wordt een vergoeding voor materiaalverbruik in rekening gebracht bij de opdrachtgever. Sinds het najaar van 2025 hanteert MA voor deze activiteiten marktconforme tarieven. Voor die tijd werden uitsluitend vergoedingen op basis van kostprijs in rekening gebracht.

XR-Lab

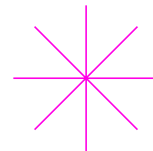
XR-Lab is een hybride leeromgeving van MA, gevestigd op het Media Park in Hilversum, waarin studenten van MA en de GLU samenwerken aan praktijkgerichte XR- en VR-vraagstukken. XR-Lab functioneert als een erkend leerbedrijf waarin studenten stage- en beroepspraktijkvormingsactiviteiten uitvoeren en kwalificeert op grond van de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025 daarom als een private activiteit.

MA beschouwt de inzet van publieke middelen binnen XR-Lab als proportioneel en gerechtvaardigd, omdat de activiteiten nauw aansluiten op en aantoonbare meerwaarde leveren voor de bekostigde wettelijke onderwijsstaak. XR-Lab biedt studenten een contextrijke leeromgeving gericht op praktijkgericht leren, talentontwikkeling, onderwijsinnovatie en voorbereiding op de arbeidsmarkt. De opgedane kennis en ervaring vloeien actief terug naar het onderwijsprogramma.

XR-Lab vervult daarnaast een maatschappelijke en pedagogische functie door studenten die moeilijk aansluiting vinden bij reguliere stageplaatsen een passende praktijkgerichte leeromgeving te bieden. Studenten krijgen binnen XR-Lab de mogelijkheid om onder begeleiding te werken aan experimentele en complexe vraagstukken.

De activiteiten binnen XR-Lab hebben een experimenteel en onderzoeksmatig karakter en zijn gericht op het ontwikkelen van prototypes en XR-/VR-belevingen voorafgaand aan eventuele commerciële productie. Van commerciële exploitatie of marktgerichte dienstverlening is geen sprake. De experimentele aard en het ontwikkelniveau van de output zijn niet vergelijkbaar met marktklare commerciële producten of diensten. Dit is vooraf getoetst bij relevante marktpartijen, waarbij is vastgesteld dat voor dergelijke experimentele en onderwijsgerichte trajecten geen commerciële vergoeding gebruikelijk is, mede omdat voor commerciële inzet een aanzienlijk hoger kwaliteits- en productieniveau vereist is. Daarmee is geen sprake van concurrentie met marktpartijen en wordt het gehanteerde tarief als marktconform beschouwd.

De gerealiseerde baten bestaan uit vergoedingen van GLU voor begeleiding, materialen en faciliteiten.



Detacheringen

Met de invoering van de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025 wordt detachering in veel gevallen aangemerkt als een private activiteit. Uitgezonderd hiervan is het detacheren van personeel tussen instellingen die gezamenlijk een leerroute aanbieden of gezamenlijk bekostigd onderwijs verzorgen.

Jaarlijks worden medewerkers van MA gedetacheerd bij instellingen en samenwerkingsverbanden waarmee gezamenlijk bekostigd onderwijs, onderwijsontwikkeling en leerroutes worden verzorgd. Deze detacheringen zijn gericht op het delen van kennis en expertise van docenten ter ondersteuning van onderwijsuitvoering, onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering en sluiten daarmee aan bij de wettelijke onderwijsstaak van MA. De detacheringen hebben geen commercieel karakter en zijn niet gericht op marktgerichte dienstverlening.

In 2025 heeft MA in totaal € 346k aan baten gerealiseerd uit detacheringen. Deze baten hebben betrekking op detacheringen bij andere onderwijsinstellingen, Stichting Practoraten.nl en Platform MVI. De detacheringen binnen deze samenwerkingen dragen rechtstreeks bij aan de uitvoering, ontwikkeling en kwaliteitsverbetering van het bekostigd onderwijs. Binnen Platform MVI wordt één van de docenten van MA ingezet om samen met 44 onderwijsinstellingen landelijk de leerroute Mediavormgeving en ICT verder te ontwikkelen en te verbeteren.

De huidige detacheringen vanuit MA vinden plaats op basis van overeenkomsten voor voltijd- of deeltijdinzet, dan wel op basis van nacalculatie van gewerkte uren. De gehanteerde tarieven worden gebaseerd op werkgeverslasten dan wel uurtarieven. Voor detacheringen die niet tot de wettelijke taak behoren, hanteert MA de integrale kostprijs zoals jaarlijks vastgesteld door het College van Bestuur. In 2025 was geen sprake van detacheringen die als private activiteit kwalificeren.

Juridische en organisatorische inbedding

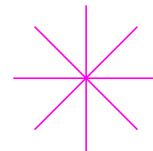
De activiteiten van Het Impresariaat B.V. vinden plaats in een aparte entiteit. Deze entiteit staat op de balans van MA als deelneming onder de financiële vaste activa.

Onze leerbedrijven MAMedia, MaMediaWinkel en XR lab vinden plaats vanuit Stichting Media Amsterdam.

Risicobeleid en -beheer

Voor Het Impresariaat en detachering belasten wij de uren van medewerkers door aan partners. Bij de doorbelasting worden de loonkosten van de medewerkers in loondienst van MA op uurbasis bepaald en doorbelast. De uurtarieven zijn vastgelegd in een SLA en bepaald op basis van een standaardberekening, waarbij rekening wordt gehouden met zaken als werktijdfactor, ziekte-uren en opslag voor dekking van indirecte kosten.

Eind 2025 zijn de private activiteiten geëvalueerd door de afdeling Finance & Control. Naar aanleiding hiervan is de methode voor het bepalen van een marktconforme kostprijs aangescherpt. Daarnaast is het kostprijscalculatiemodel geactualiseerd, dat wordt gebruikt voor het berekenen van de integrale tarieven voor de uitvoering van onbekostigde activiteiten.



12. Continuïteitsparagraaf en Risicoparagraaf

Om uitvoering te geven aan de wet 'Versterking bestuurskracht onderwijs' is de continuïteitsparagraaf onderdeel van het bestuursverslag. De richtlijnen voor jaarverslaggeving bepalen welke onderdelen hierin moeten worden opgenomen.

In deze paragraaf beschrijven we het geïntegreerde proces binnen onze organisatie en geven we inzicht in belangrijke ontwikkelingen op korte termijn en de impact daarvan op het resultaat en de vermogenspositie.

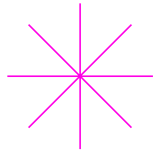
Financiële positie

Financiële normen spelen een belangrijke rol voor de continuïteit van de onderwijsinstelling. Ze bieden houvast en zijn essentieel voor het nemen van bestuurlijke beslissingen maar zijn niet alleen de bepalende factor voor onze strategische koers. De financiële stabiliteit wordt afgemeten aan het meerjarig financieel perspectief, waarbij de financiële kengetallen een belangrijke signalerende functie hebben voor het te voeren financieel beleid.

Het jaar 2025 kent een positief exploitatieresultaat van € 1.106k. De begroting van 2025 ging uit van een negatief exploitatieresultaat van € -147k.

Verklaring	Bedrag (x € 1,00 mln)
Hogere rijksbijdragen door hoger macrobudget mbo, niet begrote arbeidsmarkttoelage vmbo en hogere loon- en prijsindexatie ter compensatie van de cao-stijging.	+ 1,60
Meer overheidsbijdragen vanwege nieuw toegekende subsidies vanuit de MBO-Agenda gemeente Amsterdam.	+ 0,17
De overige baten vielen hoger uit door meer detacheringen.	+ 0,22
Saldo baten	+ 1,99
Hogere personeelslasten vanwege de grotere cao-stijging van 5,1% ten opzichte van de begrote 2,41%. Verder was sprake van een hoger ziekteverzuim. Dit leidde tot hogere lasten voor tijdelijke vervanging.	- 1,76
De afschrijvingslasten zijn lager uitgevallen i.v.m. de ontwikkeling van onze nieuwe huisvestingsstrategie. Hierdoor zijn geplande investeringen in groot onderhoud deels uitgesteld.	+ 0,31
Minder huisvestingslasten vanwege de beëindiging van twee huurovereenkomsten, waardoor de huurlasten, energielasten en schoonmaaklasten lager uitkwamen dan begroot.	+ 0,27
De overige instellingslasten zijn lager door verschuiving van uitbestede leerlingbegeleiding naar personele lasten en minder kosten voor RIF Oasis	+ 0,34
Saldo lasten	- 0,84
Per saldo hogere financiële baten (vergoedingsrente)	+ 0,10
Effect op het resultaat	+ 1,25

In het hoofdstuk Jaarrekening zijn de overige verschillen verder toegelicht.



Resultaat op Kwaliteitsagenda (OCW)

MA heeft in 2025 € 3.801k aan kwaliteitsmiddelen ontvangen die zijn verbonden aan de doelstellingen in ons kwaliteitsplan. Vanuit de kwaliteitscyclus heeft in het voorjaar een evaluatie plaatsgevonden op de voortgang van de acties uit het kwaliteitsplan. Op basis van de evaluatie is op voorstel van de mbo-directie een bijgesteld plan opgesteld. Dit voorstel is besproken met OCW, heeft instemming gehad van de OR en is goedgekeurd door het CvB. Het voorstel sluit beter aan bij de strategische ambities en de kwaliteitsopgaves in het MBO. De leerervaring van het eerste jaar zijn verwerkt en ook is de sturing directer verbonden aan het onderwijs en de onderwijskwaliteit.

Gedurende 2025 heeft de focus gelegen op het inbedden van onze kwaliteitsdoelstellingen waarbij doelmatig inzetten van middelen het uitgangspunt is. De kwaliteitsmiddelen 2025 zijn niet volledig uitgegeven. In het eerste kwartaal van 2025 is hard gewerkt aan de voorbereiding van de herschikking die heeft geleid tot bijgestelde kwaliteitsplannen voor de komende periode. Inzet op onze doelstellingen is daardoor later op gang gekomen.

Gedurende 2025 is geconstateerd dat de registratie van de inzet op de kwaliteitsmiddelen nog niet optimaal verloopt, deels vanwege de verschuiving van middelen. De afdelingen F&C en HR ondersteunen de managers en onderwijsteams om de nodige mutaties van medewerkers en kosten door te voeren zodat alle kosten juist worden toegewezen aan de kwaliteitsmiddelen. Er zijn afspraken gemaakt om dit proces te verbeteren en digitaal beter te ondersteunen.

Ook voor de resterende twee jaar houden wij vast aan doelmatige en gefaseerde besteding van middelen om gericht te werken aan kwaliteitsdoelstellingen.

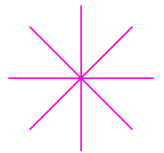
Net als vorig jaar worden de niet bestede middelen toegevoegd aan en 'beklemd' binnen de algemene vrije reserve. In 2025 is € 1.000k van de niet bestede kwaliteitsmiddelen toegevoegd. Per ultimo 2025 bedraagt het totaal aan bekleemde algemene reserves € 2.500k, bestemd voor inzet in latere jaren ter realisatie van de doelstellingen uit onze Kwaliteitsagenda.

De kwaliteitsdoelstellingen van ons kwaliteitsplan worden op dit moment opnieuw geëvalueerd. Samen met het CvB, de mbo-directie en de doelstellingseigenaren worden de plannen geactualiseerd zodat de niet bestede middelen van 2024 en 2025 in de komende twee jaar alsnog doelmatig worden ingezet. De focus van MA zal de komende twee jaar liggen op:

1. Verhogen van het studiesucces binnen het onderwijs
2. Het verlagen van ons ziekteverzuim
3. Werkdrukverlichting voor onze medewerkers

Financiële kengetallen

De meerjarenraming is de basis voor de ontwikkeling van de financiële kengetallen. De meerjarencijfers die in deze continuïteitsparagraaf worden gepresenteerd zijn gebaseerd op de in december vastgestelde meerjarenraming 2026-2030, waarbij de cijfers van 2025 zijn geactualiseerd op basis van de jaarrekening 2025. In overeenstemming met onze planning- en controlcyclus wordt in mei 2026 de kaderbrief



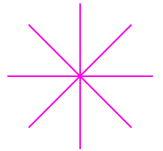
voor 2026 opgesteld. De vastgestelde meerjarenraming wordt dan geactualiseerd en er worden op basis van de uitgevoerde risicoanalyse enkele scenario's gepresenteerd.

Financiële kengetallen (x € 1.000)	Norm/ Signalerings-waarde	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Exploitatie resultaat		1.106	-727	-1.415	1	195	71
Netto werkkapitaal		9.760	7.693	6.584	6.918	3.081	4.510
Risicovermogen	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608
Eigen vermogen (A)		28.950	28.223	26.807	26.809	27.004	27.075
Voorzieningen (B)		1.196	1.196	1.196	1.196	1.196	1.196
Balanstotaal (C)		41.531	37.840	35.475	34.776	34.271	33.642
Gebouwen en terreinen		20.589	20.777	19.410	18.055	21.201	19.464
Solvabiliteit 1 (A/C)	n.v.t.	69,7%	74,6%	75,6%	77,1%	78,8%	80,5%
Solvabiliteit 2 ((A+B)/C)	Min. 30%	72,6%	77,7%	78,9%	80,5%	82,3%	84,0%
Rentabiliteit*	Min. 0%	2,5%	-1,7%	-3,4%	0,0%	0,5%	0,2%
Huisvestingsratio*	Max. 15%	7,4%	8,5%	8,8%	9,3%	9,5%	9,8%
Liquiditeit/ Current Ratio	Min. 0,5	2,09	2,16	2,05	2,12	1,51	1,84
Aandeel personeelskosten*	75%	79,2%	77,4%	78,0%	77,0%	76,8%	76,2%
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	1,30	3,99	1,64	0,82	2,94	3,77	4,14
Normatief EV	1,0 >	0,87	0,81	0,76	0,75	0,69	0,69

* Betreft interne norm en is geen signaleringswaarde

MA vindt het belangrijk om financieel solide te blijven en heeft dit geborgd binnen het financiële beleid. Eind 2024 is het risicoprofiel van MA geactualiseerd en is het risicovermogen opnieuw bepaald. Na actualisatie is vastgesteld dat € 3.608k benodigd is als buffervermogen om financiële risico's af te dekken. Het buffervermogen is te beschouwen als het kernvermogen dat niet als buffer dient voor de andere functies van het eigen vermogen zoals aantrekken vreemd vermogen, innovaties en investeringen in strategische activiteiten. Het eigen vermogen van MA is de komende jaren toereikend om de in kaart gebrachte risico's op te kunnen vangen. Om het jaar vindt actualisatie van het financieel risicoprofiel plaats om ervoor te zorgen dat het risicoprofiel actueel blijft.

De resultaten over de afgelopen jaren hebben geleid tot een solvabiliteit die hoger ligt dan de gestelde (externe als interne) normen en hoger is dan het gemiddelde in de sector. Dit heeft ermee te maken dat MA weinig financieringsstromen heeft vanuit



vreemd vermogen, de onderbesteding KA en ambities en noodzaak om structurele en ingrijpende huisvestingsaanpassingen te doen. De solvabiliteit blijft de komende vijf jaar ruim boven de signaleringswaarde ontwikkelen. Het eigen vermogen blijft gemiddeld stabiel.

Als gevolg van de inzet van kwaliteitsmiddelen die in 2024 en 2025 zijn ontvangen, maar in die jaren nog niet zijn uitgegeven, wordt voor de komende jaren een beperkt negatief exploitatieresultaat geraamd. Vanaf 2028 zijn positieve exploitatieresultaten geraamd om onze vermogenspositie te versterken voor het realiseren van onze toekomstige strategische ambities en om onze weerstandscapaciteit te vergroten.

Verder is te zien dat de huisvestingslasten een licht groeiend aandeel hebben in de totale lasten van MA. Dit heeft te maken met de geleidelijke afname van de personele lasten als gevolg van het terugdringen van het ziekteverzuim. De genomen maatregelen en gerichte inzet op verzuimreductie leiden gestaag tot een lagere verzuimduur en minder inzet van vervangend personeel, wat zich vertaalt in een structurele daling van de personeelskosten. Dit terwijl de huisvestingslasten stabiel blijven. Daarnaast stijgen de afschrijvingen op gebouwen en terreinen licht omdat een deel van de geplande investeringen in groot onderhoud en renovatie van onze gebouwen het afgelopen jaar zijn doorgeschoven vanwege de ontwikkelingsstrategie voor de huisvesting. De ontwikkeling van de kengetallen is sterk afhankelijk van besluitvorming ten aanzien van de transitie huisvesting. Totdat hier meer duidelijkheid over is, volgt de meerjarenraming de investeringen uit het meerjarig onderhoudsplan. Onderdeel van deze besluitvorming is het opstellen van een geactualiseerd strategisch huisvestingsplan, dat ter afstemming wordt voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

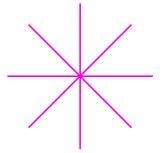
Voor de liquiditeit (current ratio) geldt ook dat deze voldoende boven de signaleringsgrens van de inspectie beweegt en hoger ligt dan het gemiddelde in de sector. De signaleringswaarde voor de liquiditeit is vanuit OCW $< 0,50$ terwijl MA als interne norm $< 1,0$ hanteert. De liquiditeitsratio van MA neemt in het jaar 2029 af vanwege de investeringsvoornemens in onze gebouwen. De uit de ontwikkelstrategie huisvesting voortkomende huisvestinginvesteringen dienen bij voorkeur binnen deze norm te passen, waarbij – indien nodig – aanvullend externe financiering kan worden aangetrokken.

De personeelsratio laat de verhouding zien van de personele lasten ten opzichte van de totale lasten. Intern hanteert MA een ratio van 75% met een afwijkingstolerantie van 2,5%. Meerjarig ligt de personeelsratio boven onze interne norm vanwege extra personele inzet en uitgaven in het kader van de Kwaliteitsagenda.

De DSCR komt eenmalig in 2027 onder de norm, wat te verklaren is door de negatieve EBITDA (resultaat minus afschrijvingen en rente) in dat jaar door extra inzet op kwaliteitsmiddelen. In de overige jaren ligt de DSCR ruim boven de norm. De DSCR wordt belangrijk, zodra sprake is van financieringsbehoefte. Het normatief eigen vermogen blijft meerjarig binnen de gestelde signaleringsgrens die als indicator voor bovenmatig eigen vermogen geldt in de sector.

Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

Gedurende 2025 heeft MA één verbonden partij waarin private activiteiten zijn ondergebracht, namelijk Het Impresariaat B.V. Het Impresariaat B.V. wordt ingezet



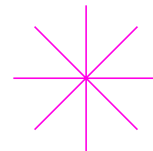
voor het bewerkstelligen van rollen in mediaproducties voor stagiairs van de opleiding Filmacteur. Het is in 2011 opgericht met als doel een samenwerking te realiseren tussen partners in het bedrijfsleven, brancheorganisaties en onderwijs. Momenteel vervult Het Impresariaat B.V. uitsluitend een rol bij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

A1 Kengetallen, deelnemersaantallen en personeel

A1. Kengetallen stand per 31/12/2025							
	Gereali- seerd	Realisatie	Begro- ting	Ramin g			
Personeel in fte's	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CvB	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
OP in loondienst vo	25,9	31,0	21,4	21,7	21,8	21,8	22,0
OP in loondienst mbo	147,5	158,1	153,7	155,2	140,6	139,0	139,4
OP ingehuurd vo	5,3	6,2	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
OP ingehuurd mbo	<u>5,6</u>	<u>5,9</u>	<u>7,5</u>	<u>7,5</u>	<u>7,5</u>	<u>7,5</u>	<u>7,5</u>
Totaal onderwijzend personeel	184,3	201,2	189,9	191,7	177,2	175,6	176,2
Overige medewerkers	84,0	71,9	99,4	96,2	87,1	87,1	85,7
Overig ingehuurd personeel	<u>11,6</u>	<u>9,6</u>	<u>6,3</u>	<u>6,3</u>	<u>6,3</u>	<u>6,3</u>	<u>6,3</u>
Totaal overig personeel	95,6	81,5	105,7	102,5	93,4	93,4	92,0
Totaal personeel	281,7	284,7	297,6	296,2	272,6	271,0	270,2
Deelnemersaantallen 1 okt telling							
vo	336	313	309	302	303	320	320
mbo	2.519	2.481	2.450	2.528	2.515	2.536	2.536
Totaal	2.855	2.794	2.759	2.830	2.818	2.856	2.856
Gewogen deelnemers / onderwijzend personeel							
vo	11	8	11	10	10	11	11
mbo	16	15	15	16	17	17	17
Aandeel ingehuurd personeel	8%	8%	7%	7%	8%	8%	8%
Aandeel overhead in totale personeelskosten	35%	29%	36%	35%	35%	35%	35%

Ontwikkeling personeel

In het vastgestelde en door de OR mee ingestemde formatiebeleid voor 2024-2029 hanteert MA voor de komende jaren een streefverhouding van Onderwijzend Personeel (OP) tot Ondersteunend en Beheer Personeel (OBP) van respectievelijk 70%-30%. Het kwaliteitsplan voorziet inhoudelijk en financieel in deze doelstelling.



In 2026 is het aantal begrote medewerkers hoger dan in 2025. Dit heeft met name te maken met meer ziektevervangings- en tijdelijke extra inzet op de niet bestede kwaliteitsmiddelen uit 2024 en 2025. Hetzelfde geldt voor 2027, waarin we nog steeds een inhaalslag maken. Vanaf 2028 is de verwachting dat inzet op de Kwaliteitsagenda weer teruggebracht wordt op het gebruikelijke niveau. Verder valt op te merken dat in 2028 de subsidies RIF OASIS en LOB aflopen waardoor het aantal fte lager uitvalt ten opzichte van 2025. Daarnaast vindt bijsturing plaats op basis van de studentenontwikkeling. Dit heeft invloed op de basisformatie die wordt ingezet.

Bij de personele lasten is rekening gehouden met de cao 2025 waaruit loonstijging van 5,1% in de meerjarenraming is opgenomen en doorgerekend. Er wordt geen rekening gehouden met een toename van de lasten door toekomstige cao-ontwikkelingen. Deze cao-ontwikkelingen leiden normaal gesproken ook tot een toename van rijksbijdragen.

MA beschikt met de inzet van inhuur derden en tijdelijke contracten over voldoende flexibiliteit, die eventuele kwantitatieve frictie in personeelscapaciteit kan opvangen. Door de krapte op de arbeidsmarkt zal de verhouding personeel in loondienst en externe inhuur een uitdaging blijven en worden gemonitord.

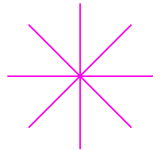
Door de toegenomen rapportage- en controleverplichtingen, de noodzakelijke versterking van de kwaliteit en continuïteit van de ondersteunende processen ten behoeve van het onderwijs en de druk op de studentenaantallen, blijft sturing op de verhouding tussen de directe en indirecte lasten uitdagend.

Ontwikkeling studentenaantallen

Het aantal studenten in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) laat de komende jaren tot en met 2027 een lichte groei zien. Daarna zet echter een daling in die tot 2040 voortduurt, als gevolg van de verwachte afname van het aantal jongeren in Nederland.

Als we kijken naar de studentenontwikkeling in ons voedingsgebied Noord-Holland, dan zien we dat deze sterk wordt beïnvloed door demografische en maatschappelijke trends. De studentenontwikkeling in Noord-Holland laat de komende jaren een gemengd beeld zien. Door demografische krimp en vergrijzing zal de instroom in het mbo geleidelijk dalen, vooral buiten de stedelijke gebieden. In regio's zoals de Kop van Noord-Holland en West-Friesland is sprake van een structurele daling, terwijl in grootstedelijke gebieden zoals Amsterdam en Haarlem de instroom stabiel blijft door migratie en herinstroom. Door deze dualiteit - regionale krimp enerzijds en stabiele instroom in de grootstedelijke gebieden anderzijds - heeft MA zichzelf de opdracht gegeven om de aandacht voor werving uit onze eigen regio Amsterdam te versterken. Werving is niet primair gericht op volumegroei in een krimpende markt, maar op het behouden en waar mogelijk versterken van de concurrentiepositie.

De leerlingen- en studentenprognoses van MA zijn opgesteld op basis van de actuele stand per 1 oktober en de verwachte doorstroompercentages per leerjaar. Deze doorstroomcijfers worden jaarlijks geactualiseerd op basis van een driejaarsgemiddelde. Daarnaast zijn de instroomdoelstellingen en verwachtingen per opleiding, zoals aangeleverd door de onderwijsmanagers, meegenomen. Hierbij geven zij aan of zij groei of krimp voorzien en is tevens gekeken naar ontwikkelingen bij vergelijkbare opleidingen in de regio.



Momenteel loopt een verbetertraject om de verantwoordelijkheid voor meerjaren studentenprognoses explicieter bij het onderwijs te laten. Zij hebben zicht op en zijn verantwoordelijk voor de instroom-, doorstroom- en uitstroomverwachtingen. In de formatievoorbereiding wordt aanvullend gewerkt met scenario's, waaronder een generiek krimpscenario, om met onzekerheden in de markt en werving om te gaan. Beleidsinitiatieven - zoals het programma Studiesucces, het oriëntatieprogramma en doorlopende leerlijnen die bijdragen aan het verlagen van vsv en verhoging van studierendement - zijn op dit moment niet kwantitatief verwerkt in de meerjarenverwachtingen van de prognoses omdat de effecten nog te pril zijn om als betrouwbare basis te dienen voor onderbouwde aannames.

Sinds de ingezette daling van het studentenaantal in 2020 wordt op basis van de studentenprognose van MA vanaf 2027 weer lichte toename van het aantal studenten verwacht. De stijgende studentenaantallen komen met name tot stand door de stijging van nieuwe instroom, mede dankzij gerichte wervingsinspanningen in de groeiregio Amsterdam.

Tegen deze achtergrond is het van belang om de ontwikkeling van studentenaantallen en de bijbehorende personele inzet tussentijds scherp te blijven monitoren. Door hier actief op te sturen en voldoende flexibiliteit in de personeelslasten te behouden, ontstaat ruimte om tijdig bij te sturen bij afwijkingen van de prognose.

In het voortgezet onderwijs (vo) zet naar verwachting de daling van het aantal leerlingen van de afgelopen jaren de komende jaren door. De leerlingenontwikkeling toont aan dat ook bij het aantal vo-leerlingen in Amsterdam op korte termijn een daling verwacht wordt. Het vmbo blijft naar verwachting relatief stabiel tot licht dalend, met binnen vmbo een sterkere daling bij basis/kader en stabiel of licht hoger bij gl/tl. Door de stadsbrede demografische daling zal op de middellange termijn het vmbo-totaal naar verwachting mee dalen.

De lagere raming kent meerdere mogelijke oorzaken. De instroom vanuit het primair onderwijs valt op de lange termijn lager uit dan eerder verwacht, doordat het aantal geboortes in Nederland de komende jaren blijft dalen. Tegelijkertijd is het aantal zij-instromers vanuit havo in vmbo-basis en -kader juist hoger dan verwacht, wat leidt tot een opwaartse bijstelling van het leerlingaantal in die leerwegen.

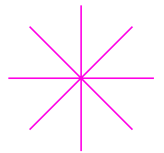
A2 Meerjarenraming van de balans en staat van baten en lasten

Jaarlijks stelt MA een begroting en financiële Meerjarenraming op, waarin de ontwikkeling van de balans, de staat van baten en lasten en de geldstromen voor de komende vijf jaar worden geraamd. Hieronder worden de gehanteerde uitgangspunten toegelicht.

Toelichting Balans

Ons financiële beleid voor de komende jaren richt zich op het borgen van onze kwalitatieve onderwijsdoelstellingen en handhaving van de normen ten aanzien van financiële continuïteit.

Voor het vervullen van onze strategische ambities investeren we de komende jaren in de verbetering van de onderwijskwaliteit en in het bijzonder het studiesucces,



partnerschappen, ICT en huisvesting. Met deze investeringen is rekening gehouden in onderstaande meerjarenraming balans.

A2. Financiële ontwikkeling in meerjarenperspectief in EUR 1.000

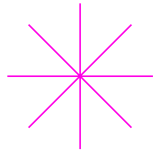
Balans	Realisatie	Begroting	Raming			
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Immaterieel vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	22.783	23.522	22.616	21.683	25.115	23.757
Financiële vaste activa	4	4	4	4	4	4
Totaal vaste activa	22.787	23.526	22.619	21.687	25.119	23.760
Vorderingen	1.340	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496
Liquide middelen	17.404	12.818	11.359	11.593	7.656	8.385
Totaal activa	41.531	37.840	35.475	34.776	34.271	33.642
Algemene reserve	28.946	28.219	26.804	26.805	27.000	27.071
Bestemmingsreserve publiek	4	4	4	4	4	4
Totaal eigen vermogen	28.950	28.223	26.807	26.809	27.004	27.075
Voorzieningen	1.196	1.196	1.196	1.196	1.196	1.196
Langlopende schulden	2.400	1.800	1.200	600	0	0
Kortlopende schulden	8.985	6.621	6.271	6.171	6.071	5.371
Totaal Passiva	41.531	37.840	35.475	34.776	34.271	33.642

Vaste activa

In de meerjarenraming is rekening gehouden met € 12,5 miljoen investeringen verspreid over de kalenderjaren 2026 t/m 2030. Waarvan € 6,8 miljoen en € 5,7 miljoen in reguliere (vervanging) investeringen van inventaris en apparatuur.

In 2025 is het meerjarig onderhoudsplan geactualiseerd voor gebouwen. Voor inventaris en apparatuur is het vertrekpunt geweest de gebruikelijke jaarlijkse investeringsruimte van 1,0 miljoen. Er is rekening gehouden met de meest recente meerjarige onderhoudsplanning, waarin met name in 2026 diverse grote investeringen worden gedaan in gevelonderhoud, sanitair en zonwering, en een geplande dakrenovatie in 2029. Voor inventaris en apparatuur geldt een jaarlijks investeringsbudget van € 500k voor inventaris en € 500k voor computer- en AV-apparatuur.

In 2026 is aanvullend 200k begroot vanwege eerder uitgestelde vervanging van meubilair. In de jaren 2027 t/m 2030 wordt aanvullend investeringsbudget geraamd voor de vervanging van netwerkkapitaal. De afschrijvingen hebben een stabiele ontwikkeling en nemen vanaf 2029 toe vanwege de dakrenovatie en investeringen in netwerkkapitaal. De werkelijke uitnutting van de huisvestingsbudgetten kan afwijken omdat bij de uitvoering telkenmale een extra beoordeling plaatsvindt over de doelmatigheid van de investeringen gegeven de laatste ontwikkelingen m.b.t. de strategische huisvestingsplannen.



Hiervan is € 8,0 miljoen investeringsbudget voor reguliere investeringen in inventaris, AV-apparatuur en leermiddelen. En er is rekening gehouden met een investeringsvoornemen voor het creëren van een dynamische leeromgeving (look & feel). Daarnaast wordt gewerkt aan een huisvestingsstrategie. Op basis hiervan wordt een concreet investeringsplan voor huisvesting opgesteld wat t.z.t. wordt besproken met de RvT. In de tussentijd worden alleen de noodzakelijke strategische investeringen uitgevoerd.

Liquide middelen

Voor de ontwikkeling van de liquide middelen wordt verwezen naar het meerjarig kasstroomoverzicht. De liquide middelen nemen in de meerjarenraming 2026 t/m 2030 jaarlijks af met een grotere daling in 2029 vanwege de geplande investeringen in dat jaar. De hoogte van de liquide middelen bepaalt de ruimte die MA heeft om extra investeringen te doen of een risicobuffer aan te houden om onverwachte tegenvallers op te vangen, naast de betalingen van onze kortlopende verplichtingen. Deze ruimte wordt uitgedrukt in werkkapitaal. De ontwikkeling van het werkkapitaal van MA wordt weergegeven in de tabel Financiële kengetallen. De risicobuffer (€ 3,6 mln.) is bepaald vanuit de tweejaarlijkse update van het Financieel risicoprofiel door de Control groep (dec 2024).

Eigen vermogen

Het eigen vermogen neemt jaarlijks, met het resultaat volgens de staat van baten en lasten, toe of af. Binnen het eigen vermogen zijn de niet bestede kwaliteitsmiddelen gereserveerd voor 2026 en 2027. In die periode neemt het eigen vermogen van MA af en blijft daarna stabiel door een structureel stabiel exploitatieresultaat.

Voorzieningen

De voorzieningen bestaan uit: jubilea, wachtgeld, seniorenverlof en langdurig zieken (WIA). De balanspositie van de voorzieningen samen hebben vanaf jaar 2026 afgerond een waarde van € 1,96 mln. (€ 0,9 mln. 2024). De raming over 2027-2030 is dat de dotatie gelijk is aan de jaarlijkse onttrekking.

Langlopende schulden

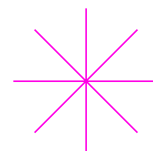
De jaarlijkse mutatie op de langlopende schulden betreft de aflossingsverplichting van € 0,6 mln. op de totale lening van € 15,0 mln. zoals die is aangegaan bij de BNG in 2004 voor nieuwbouw en renovatieprojecten. De lening loopt af in juni 2030.

Afhankelijk van eventuele financieringsbehoefte die voortvloeit vanuit het besluit over de huisvestingstransitie zal de meerjarenraming tussentijds worden bijgesteld en volgens de afgesproken besluitvormingsprocedures worden voorgelegd aan de toezichthoudende en inspraakhebbende gremia.

Om eventueel extra financiering aan te kunnen trekken dient MA financierbaar te blijven. Om de financierbaarheid van MA te beoordelen wordt in het bijzonder gekeken naar het niveau en de meerjarige ontwikkeling van balans en cashflowratio's.

Kortlopende schulden

De post overlopende passiva zal afnemen vanwege het voornemen om de geldstromen van stichting Practoraten.nl los te koppelen van de bankrekening van MA.



De post Schulden OCW neemt af door de afloop van vooruitbetaalde subsidies (zoals RIF OASIS en MDT). De overige posten kortlopende schulden zijn constant gehouden.

Toelichting Staat van baten en lasten

Voor het opstellen van de financiële meerjarenraming maakt MA gebruik van beschikbaar gestelde informatie via onze netwerken. Het betreft informatie over de landelijke ontwikkelingen op het gebied van studentaantallen, wet- en regelgeving en bekostigingsuitgangspunten.

In de meerjarenraming zijn deze uitgangspunten van invloed op de bekostiging en ontwikkeling van personeelslasten. Er is een gedetailleerd model ontwikkeld dat op basis van verleden, verwachtingen en doelstellingen, gecombineerd met de kennis van onderwijscontrol, een zo nauwkeurig mogelijke inschatting maakt van de te verwachten studentenaantallen.

In het resultaat van 2025 zit een bedrag van € 1,0 miljoen aan kwaliteitsmiddelen die nog niet zijn ingezet. Een plan is opgesteld om deze middelen in 2026 en 2027 doelmatig in te zetten door extra inzet van personeel en middelen. De negatief begrote exploitatieresultaten voor 2026 en 2027 zijn het gevolg hiervan.

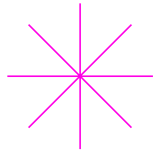
A3. Meerjarenraming

Resultatenrekening (EUR * 1.000)	Gerealiseerd	Begroting	Raming			
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rijksbijdragen	43.579	41.126	39.414	38.343	38.530	38.517
Overige overheidsbijdragen	791	2.012	1.962	1.912	1.862	1.862
Publieke bijdragen	44.890	43.392	41.631	40.510	40.647	40.634
Cursusgelden	-	-	-	-	-	-
Overige baten	520	255	255	255	255	255
Totale baten	44.890	43.392	41.631	40.510	40.647	40.634
Personeelslasten	34.859	34.297	33.746	31.320	31.169	31.023
Afschrijvingen	2.174	2.151	2.185	2.162	2.398	2.609
Huisvestingslasten	1.969	2.251	2.251	2.251	2.251	2.251
Overige lasten	4.996	5.632	5.057	4.949	4.789	4.815
Totale lasten	43.999	44.332	43.239	40.682	40.606	40.698
Financiële baten en lasten	212	212	192	173	154	135
Resultaat	1.104	-727	-1.415	1	195	71
Resultaat deelnemingen	2	-	-	-	-	-
Incidentele baten en lasten in resultaat	-	-	-	-	-	-
Resultaat	1.106	-727	-1.415	1	195	71

Rijksbijdragen

In de ontwikkeling van de rijksbijdragen is rekening gehouden met de:

- ontwikkeling van het bekostigingsaandeel;



- ontwikkeling van het budgettair kader vanuit OCW (exclusief eventuele taakstellingen op macrobudget);
- eventueel bekende ontwikkelingen m.b.t. aanvullende rijksbijdragen.

Ontwikkeling bekostigingsaandeel

De rijksbijdrage is voornamelijk afhankelijk van het bekostigingsaandeel dat MA heeft ten opzichte van de totale sector. Het bekostigingsaandeel wordt bepaald door een weging van 80% van het bekostigingsaandeel in gewogen studentaantallen en 20% van het bekostigingsaandeel in gewogen diploma-aantallen.

Er is uitgegaan van een studentaantal dat nagenoeg de landelijke ontwikkeling volgt. Het bekostigingsaandeel van MA zal naar verwachting hierdoor de komende jaren stabiel blijven. Door de landelijke verschuiving van BBL naar BOL zal mogelijk het macrobudget worden verhoogd en kan dit leiden tot een per saldo hogere bekostiging. Daarnaast wordt door het ministerie van OCW gewerkt aan een nieuwe bekostigingsmethodiek voor het mbo die naar verwachting vanaf 2029 zal worden ingevoerd. De uitkomsten hiervan en de effecten voor MA zijn op dit moment nog niet bekend.

De middelen voor de Kwaliteitsagenda zijn verwerkt in de meerjarenraming. Deze middelen dienen te worden ingezet op de thema's die zijn vastgelegd in de regeling kwaliteitsafspraken 2024-2027. Voor het jaar 2028 is de aanname dat de middelen hoe dan ook in het macrobudget beschikbaar blijven, dit kan zijn een voortzetting van de kwaliteitsafspraken maar ook een ander instrument, afhankelijk van keuzes in de landelijke politiek.

Overige overheidsbijdragen

De overheidsbijdragen bestaan uit gemeentelijke subsidiebat en baten vanuit samenwerkingsverbanden.

Onder de gemeentelijke subsidiebat en is rekening gehouden met middelen voor voortijdige schoolverlaters, Kansenaanpak VO en baten voor projecten vanuit de MBO-Agenda van de gemeente Amsterdam.

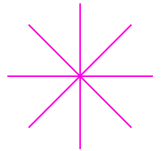
Vanuit het samenwerkingsverband ontvangt MA voor het vmbo jaarlijks een subsidie voor leerwegondersteunend onderwijs. Vanaf 2026 gaat het samenwerkingsverband voor deze subsidie een andere uitkeringsmethodiek hanteren. MA heeft in de Meerjarenraming rekening gehouden met een daling van de subsidiebat en. De overige baten uit samenwerkingsverbanden zijn in de Meerjarenraming ongewijzigd gehandhaafd.

Overige baten

De grootste post in de overige baten betreffen detacheringen vanuit MA bij andere organisaties zoals stichting Practoraten.nl, Bit Academy, Mundus college, Nova college en CVO het Gooi. De resterende overige baten zijn geschat op basis van ervaringscijfers.

Personeelslasten

In 2026 is het aantal begrote medewerkers hoger dan in 2025 door tijdelijke inzet van niet-benutte kwaliteitsmiddelen uit 2024 en 2025; deze inhaalslag loopt door in 2027.



Vanaf 2028 keert de inzet terug naar het reguliere niveau. Door het aflopen van de subsidies RIF OASIS en LOB in 2028 ligt het aantal fte dan lager dan in 2025. De formatie wordt daarnaast bijgesteld op basis van de studentenontwikkeling.

Bij de personele lasten is uitgegaan van de cao 2025 met een loonstijging van 5,1%. Toekomstige cao-ontwikkelingen zijn niet meegenomen, maar gaan doorgaans samen met hogere rijksbijdragen.

MA behoudt flexibiliteit via externe inhuur en tijdelijke contracten.

Afschrijvingen

De meerjarige investeringen en afschrijvingen zijn behandeld bij het onderdeel vaste activa onder tabel A2. De ontwikkeling van de afschrijvingen is een resultante hiervan.

Huisvestingslasten

In de meerjarenraming zijn de huisvestingslasten, tot nadere besluiten omtrent de herijking van onze huisvestingstrategie, stabiel gehouden. Door de afname van de rijksbijdrage en het wegvallen van subsidies laat onderstaande zien dat meerjarig de huisvestingslasten steeds zwaarder zullen drukken op onze baten.

Overige lasten

De overige lasten volgen de ontwikkeling van de studentenaantallen. De grootste budgetten hebben betrekken op leermiddelen, leerlingbegeleiding, softwarelicenties, excursies en werving.

Financiële baten en lasten

De rentevergoeding die MA krijgt van de Schatkist is gekoppeld aan de short-term rate van de ECB. In de meerjarenraming wordt uitgegaan van gemiddeld 2,2% op het gemiddelde banksaldo. Bij de ontwikkeling van de financiële baten is rekening gehouden met dezelfde ECB-rente als in 2025. Reden hiervoor is voorzichtigheid, op de hoogte van de rente heeft MA geen invloed. De rentebaten nemen komende jaren af vanwege het dalende banksaldo.

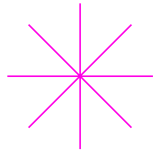
Bij de ontwikkeling van de financiële lasten is rekening gehouden met de reguliere aflossing van de langlopende lening en het vaste rentepercentage van 5,12% dat is overeengekomen met de BNG.

Beheersing financiële ruimte

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

Budgetbeheer

MA gaat bij de totstandkoming van de Meerjarenraming uit van de continuïteit van de rijksbijdragen van OCW. Budgetbeheer verwijst naar het kengetal rentabiliteit: de mate waarin een organisatie winstgevend is. Dit wordt berekend door het exploitatiesaldo te delen door het geïnvesteerde vermogen. MA streeft ernaar om jaarlijks een resultaat te realiseren van ongeveer 0,5% van de totale baten zodat met het positieve rendement geïnvesteerd kan worden in vernieuwing en innovatie, of om de weerstandscapaciteit



op voldoende niveau te houden. In de huidige Meerjarenraming is twee jaar een negatief exploitatieresultaat geprognoseerd als gevolg van extra inzet op nog niet uitgegeven middelen voor de Kwaliteitsagenda. Het normatieve geprognoseerde resultaat ligt in lijn met ons beleid. De monitoring van de budgetten wordt verder beschreven in de planning- en controlcyclus.

In het kader van de financiële verslaggeving onderkent de organisatie diverse risico's en onzekerheden, met name op het gebied van waarderingen, voorzieningen, levensduur en restwaarden van activa, mogelijke bijzondere waardeverminderingen (impairments) en de vaststelling van subsidies. Deze posten zijn gebaseerd op inschattingen en aannames, die periodiek worden beoordeeld en waar nodig bijgesteld.

Liquiditeitsbeheer

Uit de Meerjarenbalans blijkt dat de liquiditeitspositie van de komende jaren zich boven de 2,0 beweegt. In 2029 is een éénmalige afname als gevolg van de geplande investeringen in onze gebouwen. De verdere ontwikkeling van de strategische huisvestingstrategie is bepalend voor de toekomstige investeringen en bepalend voor de vraag of MA gebruik gaat maken van externe financiering. Daarnaast kunnen aanpassingen in het onderwijskundige en financiële beleid de liquiditeitspositie nog beïnvloeden als uitgaven en inkomsten daardoor toe- of afnemen.

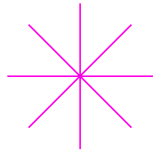
Planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus begint bij het strategische beleid dat de kaders schept voor de begroting en de financiële ruimte waarbinnen de geformuleerde doelen gerealiseerd moeten worden. Op basis van de strategie Next Level wordt het MA-jaarplan vastgesteld met de inhoudelijke doelen en daar worden de teamjaarplannen op gebaseerd. Het jaarplan en de begroting worden opgesteld onder verantwoordelijkheid van het CvB en vastgesteld door de RvT. Gedurende het kalenderjaar worden managementrapportages opgesteld en periodiek besproken in zg. verantwoordingsgesprekken met de verantwoordelijke leidinggevendenden. Bij afwijkingen worden bestuurlijke maatregelen genomen als dat nodig is.

In dit Geïntegreerd Jaardocument wordt het kalenderjaar 2025 verantwoord. De personeelskosten worden jaarlijks vastgesteld op basis van het aantal geprognoseerde leerlingen en studenten en vertaald naar financiële en personele kaders per opleiding of school (vo). Deze gegevens vormen input voor de kaderbrief die halverwege het jaar wordt opgesteld en op grond van de 'Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen' ter instemming wordt voorgelegd in een gezamenlijke vergadering van de Ondernemingsraad, Ouderraad en de Studentenraad. In deze kaderbrief staan de hoofdlijnen van de begroting die het kader vormen voor de begroting van het opvolgende kalenderjaar, die ter besluitvorming aan de RvT wordt voorgelegd.

Interne beheersing

In 2025 heeft Mediacollege Amsterdam verdere stappen gezet in het versterken en professionaliseren van de interne beheersing. Een belangrijk onderdeel hierin is de implementatie van de inkoopmodule (purchase to pay) binnen AFAS, die in 2025 is geïmplementeerd en begin 2026 organisatiebreed in gebruik zal worden genomen. Hiermee is de naleving van het inkoopbeleid verbeterd en is de controle op verplichtingen en uitgaven versterkt.



Op personeelsgebied is de registratie en monitoring van inhuur verder verbeterd en is het VOG-beleid uitgewerkt en geïmplementeerd. Daarnaast zijn stappen gezet in het verbeteren van het autorisatiebeheer binnen AFAS, waarbij rollen en rechten zijn geoptimaliseerd en de verdere borging van periodieke controle in uitvoering is.

Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy zijn in 2025 belangrijke maatregelen doorgevoerd, waaronder de invoering van multi-factor authenticatie (MFA), het aanscherpen van autorisaties en het verder uitwerken van beleid rondom bewaartermijnen en databeheer. Deze maatregelen dragen bij aan het beperken van risico's op ongeautoriseerde toegang en datamisbruik.

In 2025 is tevens een integraal monitoringsdocument Administratieve Organisatie & Interne Beheersing (AO/IB) in gebruik genomen. Dit document bundelt de bevindingen uit onder andere de managementletter, het financieel risicoprofiel, de frauderisicoanalyse en de IT-audit. Het biedt een periodiek geactualiseerd overzicht van de belangrijkste risico's, verbetermaatregelen en de voortgang daarvan. Hiermee fungeert het als een belangrijk sturings- en verantwoordingsinstrument voor het College van Bestuur en management.

Het monitoringsdocument wordt daarnaast periodiek besproken in de auditcommissie, waarmee de governance en het toezicht op de administratieve organisatie en interne beheersing verder worden versterkt.

Het CvB borgt de samenhang tussen planvorming, uitvoering, controle en bijsturing via de planning- en controlcyclus, waarin risico- en fraudemanagement steeds nadrukkelijker wordt verankerd. De accountant heeft eerder vastgesteld dat de AO/IB passend is voor de omvang van de organisatie. In 2025 ligt de nadruk op het verder borgen en structureel verankeren van ingezette verbetermaatregelen binnen processen en rapportages.

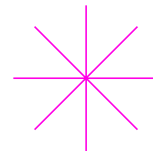
Treasurybeleid

Het beleid en de uitvoering ervan staan beschreven in het treasurystatuut, geactualiseerd en goedgekeurd door de RvT in mei 2024. MA voldoet met haar treasurystatuut aan de 'Regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016'. MA voert een risicomijdend beleid en heeft daarom geen beleggingen en derivaten. Lopende leningen worden toegelicht in de jaarrekening. Het treasurystatuut is in 2024 geactualiseerd vanwege het inzetten van schatkistbankieren.

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Risicomanagement

Risicomanagement is het proces waarin risico's systematisch worden geïdentificeerd, geanalyseerd en beheerst. Het doel is niet alleen om risico's te vermijden, maar ook om bewuste keuzes te maken over welke risico's acceptabel zijn en welke maatregelen nodig zijn om de mogelijke negatieve effecten ervan te beperken. Het draait om het bewust omgaan met onzekerheden, zodat de kwaliteit van het onderwijs en de veiligheid van onze studenten, leerlingen en medewerkers gewaarborgd blijven.



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

In het afgelopen jaar zijn onze interne processen geëvalueerd door de volgende externe partijen:

- Management letter - 2024 (Flynth)
- Financieel Risicoprofiel – 2024 (ControlGroep)
- Frauderisicoanalyse – 2025 (ControlGroep)
- IT audit – 2024 (Deloitte)

De rapporten die vanuit deze externe audits zijn voortgekomen bevatten meerdere bevindingen en aanbevelingen als het gaat om risico's. Deze gedetailleerde analyses, in combinatie met de managementrapportages in aanvulling op de begroting en de jaarverslagcyclus, stelt het CvB in staat tijdige beheersmaatregelen te treffen.

Ten behoeve van sturing en monitoring zijn deze bevindingen en aanbevelingen uit de externe audits samengevat in één document (monitor AO/IB) waarin we de voortgang van de beheersmaatregelen periodiek bijhouden. Risicomanagement is daarmee een integraal onderdeel van onze planning- en controlcyclus.

Risicoprofiel

Voor het vaststellen van het risicoprofiel van de organisatie heeft de ControlGroep in december 2024 de financiële risicoanalyse opgesteld, die tweejaarlijks wordt geactualiseerd. Deze gedetailleerde financiële risicoanalyse, in combinatie met de managementrapportages in aanvulling op de begroting en de jaarverslagcyclus, stelt het CvB in staat tijdige beheersmaatregelen te treffen.

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

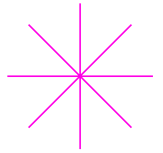
- Niet voorzien kunnen worden;
- Niet beheersbaar zijn.

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

De gedetailleerde beschrijving van de gedefinieerde risico's en de werking van onze beheersmaatregelen is opgenomen in de uitgevoerde risicoscan.

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

De risicobereidheid van MA als maatschappelijke instelling is relatief laag, zowel in het kader van het bereiken van de strategische doelen als in het nemen van operationele en financiële risico's. Er wordt gestreefd naar een balans tussen (dagelijkse)



continuïteit, kosten en imago. Ten aanzien van de compliance is de risicobereidheid er niet; MA leeft de beoogde wet- en regelgeving na.

Het bestuur heeft begin 2025 ook een frauderisico-analyse laten uitvoeren.

Risico-inventarisatie

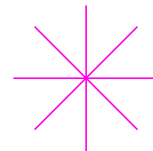
MA is geadviseerd om ten minste een buffer aan te houden voor onbeheersbare en onvoorzienbare risico's van ongeveer € 3,6 miljoen voor het eigen vermogen en het netto werkkapitaal. MA voldoet zowel in solvabiliteit als liquiditeit ruimschoots aan dit advies.

Dit buffervermogen is de uitkomst van de in 2024 uitgevoerde financiële risico-inventarisatie op basis van een Monte Carlo risicosimulatie; hierin zijn onderstaande risico's gedetermineerd:

- 1) Onvoorzienbare en onbeheersbare fluctuaties in leerling-/studentenaantallen;
- 2) Financiële gevolgen van beëindiging van arbeidsrelaties;
- 3) Instabiliteit in de bekostiging;
- 4) Onvolledige indexatie van bekostiging;
- 5) Hoger dan begrote lasten voor (ziekte)vervanging;
- 6) Arbeidsmarktschaarste;
- 7) Financiële gevolgen van kwetsbaarheid ICT-beveiliging (cyberrisico's);
- 8) Financiële gevolgen van onvoldoende beheersing wet DBA;
- 9) Restriscico's;
- 10) Uitvoeringsrisico's in de bedrijfsvoering.

Hierna worden de negen gekwantificeerde risico's beschreven waar in de begroting geen rekening mee is gehouden en waarvoor altijd een deel van het eigen vermogen beschikbaar moet blijven. Daarnaast is rekening gehouden met een tiende, niet te kwantificeren restriscico. De getroffen beheersmaatregelen worden per risico beschreven.

De uitkomsten van de risicoanalyse zijn vertaald in onderstaande risicomatrix met de financiële risico's per kans-gevolgkwadrant. De gevolg-risico-as geeft een getalswaarde aan een risico en de kans-risico-as geeft in percentage de kans weer dat het netto risico zich voordoet na de getroffen mitigerende maatregelen. Alle risico's vallen binnen de risicobereidheid van MA.



Gevolg risico	Hoog	>€ 500.000		Risico 7 ● Risico 3 ●	Risico 10 ●
	Midden	€ 150.000 – 500.000	Risico 5 ●		Risico 6 ● Risico 4 ● Risico 1 ● Risico 8 ●
	Laag	€ 0 – 150.000		Risico 9 ●	Risico 2 ●
			Laag	Midden	Hoog
			0%-30%	50%	70%-100%
Kans risico					

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

1. Fluctuaties leerling-/studentenaantallen

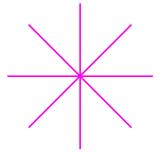
Het gaat hierbij om een plotselinge, onvoorzienbare en onbeheersbare fluctuatie in studentenaantallen, zowel een daling als een stijging. Geen of beperkte groei en de daling van het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs en/of mbo kan uiteindelijk een negatieve invloed hebben op het totaal aantal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

Interne beheersmaatregelen

Dalingen en stijgingen worden tussentijds gemonitord. De eventuele terugval kan (gedeeltelijk) worden opgevangen door onze flexibele schil. De school (mbo) heeft zestien maanden de tijd om een daling in de bekostiging op te vangen. MA monitort samen met de vakscholen de landelijke ontwikkelingen van de studentenaantallen voor de aangeboden opleidingen om tijdig actie te kunnen ondernemen. Geen of beperkte groei en de daling van het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs kunnen uiteindelijk een negatieve invloed hebben op het totaal aantal studenten. Het aantal aanmeldingen voor het schooljaar 2025-2026 blijft achter bij het voorgaande jaar en is wat lager dan verwacht. Aanvullende maatregelen zijn getroffen. De ervaring van de laatste jaren is dat studiekeizers zich ook steeds later aanmelden.

2. Financiële gevolgen van beëindiging van arbeidsrelaties

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



Interne beheersmaatregelen

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

- Het personeelsbeleid in samenhang met het strategisch beleid;
- Een gesprekscyclus met medewerkers;
- Een ontwikkeld en geformaliseerd personeelsbeleid;
- Tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Het voeren van exitgesprekken met vertrekkende medewerkers.

3. Instabiliteit bekostiging

Een mogelijk risico is de instabiliteit in de bekostiging. Deze is het gevolg van veranderingen in de systematiek van bekostiging die het ministerie van OCW heeft doorgevoerd en/of daarbij gehanteerde parameters. Er wordt een herziening van de bekostiging voorbereid door OCW, waarbij mogelijk ook maatschappelijke opgaves op het gebied van zorg, onderwijs en techniek worden betrokken. Dit is een risico voor de creatieve opleidingen. De bekostiging zou, anders dan nu het geval is, kunnen worden ingezet om arbeidsmarktbeleid te voeren en door financiële sturing invloed op de vraag naar en het aanbod van mbo-opleidingen uitoefenen. Tot op heden is dat niet het geval. In 2025 zijn de eerste voorstellen besproken met de mbo-sector, de arbeidsmarkt, de regio's en OCW. De individuele onderwijsinstelling heeft weinig invloed op deze instabiliteit in de bekostiging.

4. Onvolledige indexatie van bekostiging

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

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

De onderwijsinstelling heeft zeer weinig invloed op de onvolledigheid van indexatie van bekostiging. Op het moment dat MA met een onvolledige indexatie van bekostiging wordt geconfronteerd, zal de flexibiliteit worden gezocht in de heroverweging van de begroting en de gemaakte keuzes, om de baten en lasten in evenwicht te brengen.

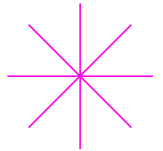
5. Hogere dan begrote lasten voor (ziekte)vervangings

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

Interne beheersmaatregelen

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

- Het voeren van een actief verzuimbeleid;
- Periodiek uitvoeren van een RI&E;
- Inzet van coaching;
- Inzet en versterking van trajectvoorzienings;
- Periodieke evaluatie van dienstverlening arbodienst.



6. Arbeidsmarktschaarste

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

Interne beheersmaatregelen

De school trekt actief zij-instromers aan en biedt opleidingen aan voor (nieuwe) docenten. We maken daarbij gebruik van de diensten van een recruiter. MA ervaart een positieve ambassadeurswerking vanuit de eigen medewerkers naar de arbeidsmarkt.

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

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

Interne beheersmaatregelen

MA heeft een beleidsplan Integrale aanpak IBP 2023-2025 en cybersecurity opgesteld. In het voorjaar 2025 is de ICT-infrastructuur volledig in de cloud georganiseerd. Sinds september 2023 maakt MA onderdeel uit van een samenwerking met andere mbo-scholen. Er is een Convenant cyberveiligheid ondertekend, waarin uitgangspunten en afspraken voor mbo-brede samenwerking op het gebied van cyberveiligheid zijn vastgelegd.

Tot slot is in het najaar van 2024 het financieel risicoprofiel van MA geactualiseerd en is in het voorjaar 2025 een verdiepende frauderisicoanalyse uitgevoerd. Op basis daarvan zijn werkafspraken gemaakt die de komende jaren worden uitgevoerd.

8. Financiële gevolgen van onvoldoende beheersing wet DBA

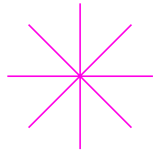
MA staat voor het correct en compliant inrichten en aangaan van arbeidsrelaties. Dat betekent dat voldaan moet worden aan de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA). De Belastingdienst heeft de controle op naleving inmiddels aangescherpt.

Interne beheersmaatregel

Alle rechtstreekse inhuur van zzp'ers loopt via HR en door HR vindt integrale screening en vastlegging plaats met als doelstelling bij elke aangegane arbeidsrelatie te handelen in overeenstemming met de wet DBA.

9. Restrisico's

Naast de hierboven beschreven risico's bestaan er restrisico's. Dit zijn alle risico's die niet hoog genoeg zijn voor een individueel risicopercantage, maar cumulatief wel een



buffer kunnen rechtvaardigen. Restrisico's kunnen zich zowel aan de baten- als aan de lastenkant openbaren. Een ander type risico dat onder deze categorie valt, is de waardering van balansposten in de activa en passiva. Wanneer de boekhoudkundige waarde niet aansluit bij de werkelijke waarde, ontstaat een risico op een neerwaartse bijstelling van het eigen vermogen en/of het netto werkkapitaal.

Interne beheersmaatregelen

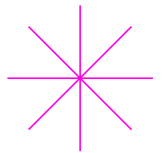
Voor deze risico's zijn diverse beheersmaatregelen getroffen.

10. Vaste voet uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering

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

Interne beheersmaatregel

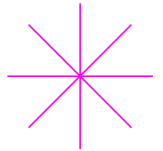
Er wordt op toegezien dat de AO/IB op de meest kritische processen op orde zijn. Daarnaast sluit onze planning & controlcyclus aan op de jaaragenda waardoor adequate stuurinformatie beschikbaar is.



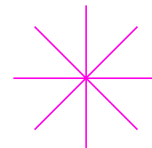
13. Notitie 'Helderheid in de bekostiging'

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

Thema	Toelichting MA
1. Uitbesteed onderwijs	In het kader van de mbo-opleiding Software developer werkt Stichting Media Amsterdam samen met Bit Academy B.V. Een deel van het onderwijs wordt door Bit Academy uitgevoerd in opdracht van MA. Studenten staan ingeschreven bij MA en MA blijft eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit, examinering en diplomering. De samenwerking is vormgegeven binnen de kaders van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) en de Notitie Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneducatie. MA ontvangt de Rijksbekostiging en vergoedt Bit Academy voor de uitvoering van onderwijsactiviteiten op basis van vooraf vastgestelde, marktconforme en controleerbare afspraken. De batenverdeling tussen partijen is gebaseerd op de feitelijke inzet en prestaties en is transparant vastgelegd. MA waarborgt dat publieke middelen rechtmatig en doelmatig worden besteed en dat geen sprake is van ongeoorloofde bevoordeling of winstuitkering.
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten	Zie de toelichting bij 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten'.
3. Het verlenen van vrijstellingen	MA verleent vrijstellingen aan studenten volgens het vrijstellingenbeleid dat is opgenomen in het handboek Examinering. Studenten met vrijstellingen voldoen aan de gestelde bekostigingsregels.
4. Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf	MA heeft aan nul studenten een studiefinanciering betaald in verband met studievertraging buiten hun schuld om waardoor studenten geen recht meer hierop hadden vanuit DUO. MA heeft op dit moment geen BBL-studenten.
5. In- en uitschrijving en inschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk	Tussen 1 oktober t/m 31 december 2025: • hebben nul mbo-studenten een diploma gehaald. • zijn 28 mbo-studenten uitgevallen. • stapten negen mbo-studenten over naar een andere instelling. • heeft MA geen deelnemers die in meer dan één bekostigde opleiding staan ingeschreven.



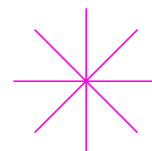
	• volgden geen studenten een gecombineerd traject educatie en beroepsonderwijs.
6. De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	Tussen 1 oktober t/m 31 december 2025: • zijn zeven mbo-studenten tijdens het schooljaar gewisseld van opleiding. • hebben nul mbo-studenten een andere leerweg gekozen • zijn nul mbo-studenten zowel veranderd van opleiding als van leerweg • zijn drie studenten opgestroomd naar een hoger niveau • zijn drie studenten afgestroomd naar een lager niveau
7. Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven	Is niet van toepassing bij MA.
8. Onderwijs in het buitenland	MA heeft een Erasmusbeurs ontvangen en is daarmee internationaal actief geweest.



14. Jaarrekening 2025

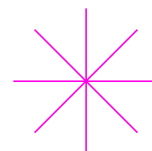
14.a Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

Bedragen in EUR		31-12-2025	31-12-2024
1	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	22.783.052	23.165.421
1.1.3	Financiële vaste activa	3.582	1.650
	<u>Totaal vaste activa</u>	<u>22.786.634</u>	<u>23.167.071</u>
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	1.340.296	1.695.364
1.2.4	Liquide middelen	17.404.418	14.586.196
	<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>18.744.714</u>	<u>16.281.560</u>
	<u>Totaal activa</u>	<u>41.531.348</u>	<u>39.448.631</u>
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	28.950.053	27.844.117
2.2	Voorzieningen	1.196.137	913.270
2.3	Langlopende schulden	2.400.000	3.000.000
2.4	Kortlopende schulden	8.985.158	7.691.244
	<u>Totaal passiva</u>	<u>41.531.348</u>	<u>39.448.631</u>



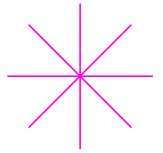
14.b Staat van baten en lasten 2025

Bedragen in EUR		Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	43.579.273	41.977.895	41.495.820
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	791.092	624.588	286.174
3.5	Overige baten	519.930	295.574	411.702
	<u>Totaal baten</u>	<u>44.890.295</u>	<u>42.898.057</u>	<u>42.193.696</u>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	34.859.018	33.101.954	31.296.397
4.2	Afschrijvingen	2.173.878	2.479.458	2.059.926
4.3	Huisvestingslasten	1.969.211	2.242.508	2.663.178
4.4	Overige lasten	4.996.398	5.337.188	4.577.609
	<u>Totaal lasten</u>	<u>43.998.506</u>	<u>43.161.108</u>	<u>40.597.110</u>
	<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>891.789</u>	<u>-263.051</u>	<u>1.596.586</u>
6.1	Financiële baten	381.176	287.000	534.638
6.2	Financiële lasten	-168.961	-170.460	-199.680
	<u>Resultaat</u>	<u>1.104.004</u>	<u>-146.511</u>	<u>1.931.544</u>
8	Resultaat uit deelnemingen	<u>1.932</u>	<u>-</u>	<u>-60.211</u>
	Totaal resultaat	<u>1.105.936</u>	<u>-146.511</u>	<u>1.871.333</u>



14.c Kasstroomoverzicht 2025

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	891.789	1.596.586
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:		
Afschrijvingen	2.173.879	2.059.926
Voorzieningen	282.867	-393.184
Stelselwijziging voorziening	-	-
Veranderingen in werkkapitaal:		
Kortlopende vorderingen	355.068	-309.927
Kortlopende schulden	1.293.912	1.342.734
Subtotaal	4.105.726	2.699.549
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	4.997.515	4.296.135
Ontvangen interest	381.176	534.638
Betaalde interest (-/-)	-168.960	-199.680
Resultaat deelnemingen	1.932	-60.212
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	<u>5.211.663</u>	<u>4.570.881</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-1.799.774	-2.137.085
Desinvesteringen in materiële vaste activa	8.264	-
Mutaties overige financiële vaste activa	-1.932	60.212
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	<u>-1.793.442</u>	<u>-2.076.873</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-600.000	-600.000
Directe vermogensmutatie eigen vermogen	-	-
<u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>	<u>-600.000</u>	<u>-600.000</u>
<u>Mutatie liquide middelen</u>	<u>2.818.222</u>	<u>1.894.008</u>
Beginstand liquide middelen	14.586.196	12.692.188
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	2.818.222	1.894.008
Eindstand liquide middelen	<u>17.404.418</u>	<u>14.586.196</u>



14.d Algemene grondslagen

Algemene toelichting

Belangrijkste activiteiten

De activiteiten van Stichting Mediacollege Amsterdam (hierna genoemd Mediacollege Amsterdam), gevestigd te Amsterdam, bestaan uit het voorzien van onderwijs in het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs.

Locatie feitelijke activiteiten

Mediacollege Amsterdam is gevestigd op de Contactweg 36, 1014 AN te Amsterdam en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 40531413.

Continuïteit

Gelet op de balans- en liquiditeitspositie van Mediacollege Amsterdam en de maatregelen die genomen zijn om de bestaande risico's te mitigeren wordt geen discontinuïteit in het voortbestaan van verwacht. Daarom is de jaarrekening opgesteld op basis van continuïteitsverwachting.

Groepsverhoudingen

De stichting maakt onderdeel uit van een groep, waarvan Mediacollege Amsterdam te Amsterdam aan het hoofd staat. Met ingang van 1 januari 2014 wordt, op grond van artikel 407 Boek 2 BW, afgezien van een geconsolideerde jaarrekening van Stichting Media Amsterdam.

De verbonden vennootschap Het Impresariaat B.V., wordt op basis van de geringe financiële omvang ten opzichte van het geheel niet in de consolidatie betrokken.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Mediacollege Amsterdam zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Als het voor het geven van het artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

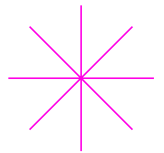
Grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemene grondslagen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) zijn van toepassing met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.



Algemene grondslagen voor waardering activa en passiva

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of de actuele waarde. Als geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen verkrijgingsprijs.

Algemene grondslagen bepaling resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de kosten en andere lasten over het jaar.

Grondslagen voor waardering activa

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten en/of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

De kosten in verband met groot onderhoud worden geactiveerd, indien voldaan is aan de activeringscriteria. De kosten van groot onderhoud hebben een andere gebruiksduur dan de gebouwen en terreinen en worden aangemerkt als afzonderlijk af te schrijven bestanddeel.

Frequent voorkomende onderhoudskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening wanneer zij gemaakt worden.

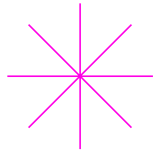
Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Mediacollege Amsterdam hanteert de volgende afschrijvingstermijnen:

Afschrijvingstermijnen

Categorie	Afschrijvingstermijn
Terreinen	20 jaar
Gebouwen	30 jaar
Verbouwing	10 jaar
Renovatie Condensatorweg (huurlokatie)	7 jaar
Infrastructuur	5 jaar
Hard- en Software	3 jaar
AV apparatuur	3 jaar
Schoolmeubilair	15 jaar
Kantoormeubilair	10 jaar
Grafische apparatuur	10 jaar
Implementatie	3 jaar
Overige inventaris	5 jaar
Componentenmethode	Technische levensduur

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa



Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardevermindering-verlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

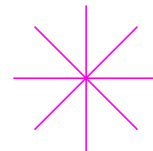
Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er sprake is van invloed van betekenis.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening.

Als de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Als en voor zover Mediacollege Amsterdam in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.



Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder de schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Grondslagen voor waardering passiva

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen van de instelling voor middelbaar beroepsonderwijs (MBO) bestaat uit de algemene reserve, bestemmingsreserves en het resultaat na bestemming. De algemene reserve is vrij aanwendbaar binnen de doelstellingen van de instelling.

De bestemmingsreserves betreffen gedeelten van het eigen vermogen waaraan het bevoegd gezag een specifieke bestemming heeft toegekend. Deze bestemming kan voortkomen uit beleidsvoornemens, meerjarige investeringsplannen of toekomstige verplichtingen waarvoor nog geen voorziening is gevormd. De vorming en aanwending van bestemmingsreserves worden vastgesteld door het bevoegd gezag.

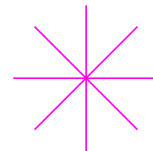
De waardering van het eigen vermogen vindt plaats tegen nominale waarde. Bestemmingsreserves worden afzonderlijk gepresenteerd in de balans en nader toegelicht in de toelichting op het eigen vermogen, conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs 1.

Indien de bestemming van een reserve vervalt of wordt gewijzigd, wordt dit eveneens door het bevoegd gezag vastgesteld en verwerkt in de jaarrekening van het betreffende boekjaar.

Voorzieningen

Verlofsparen en sabbatical leave

Deze voorziening betreft de regelingen voor seniorenverlof. Deze voorziening wordt jaarlijks bepaald aan de hand van een inschatting van het aantal deelnemers van 57 jaar en ouder en het samenhangende deel van de loonkosten die voor rekening van Mediacollege Amsterdam zijn.



Jubileumvoorziening

In lijn met de CAO maken jubilerende medewerkers aanspraak op een jubileumgratificatie. De berekening is gebaseerd op de medewerkers die per ultimo 2025 bij Mediacollege Amsterdam in vaste dienst waren, waarbij een einde diensttijd van 67 jaar van toepassing is. Het jubileumrecht wordt opgebouwd gedurende het dienstverband.

Werkeloosheidsbijdrage

Conform CAO hebben we de voorziening wachtgeld gevormd ten behoeve van wachtgeld-verplichtingen van voormalige werknemers. Dit betreffen zowel WW-uitkeringen, BW-uitkeringen als pensioenverplichtingen. De voorziening wachtgeld heeft een redelijk constant karakter. Er zijn enkele risico's te onderscheiden voor medewerkers waarvoor nu nog niet duidelijk is of ze in de toekomst gebruik kunnen maken van deze voorziening. Een voorwaarde is dat een werknemer recht heeft op een wettelijke WW-uitkering. Deze bovenwettelijke uitkering is in de diverse onderwijs cao's geregeld.

Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt gevormd ter egalisatie van de te verwachte uitgaven die Mediacollege Amsterdam moet maken betreffende WGA-uitkeringen. Daarnaast betreft de voorziening de loonkosten voor medewerkers die per 31 december 2025 ziek zijn en waarvan op balansdatum de verwachting is dat zij niet (snel) terugkeren in het arbeidsproces bij Mediacollege Amsterdam.

Waardebepaling voorzieningen:

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Als de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is, worden de voorzieningen tegen nominale waarde gewaardeerd. Wanneer het de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen

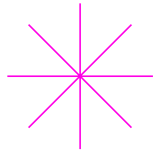
Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden gewaardeerd op basis van de netto contante waarde van de verwachte noodzakelijke kosten.

Langlopende schulden

Langlopende schulden, betreffen schulden die niet binnen 12 maanden na balansdatum kunnen worden opgeëist, worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving



van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en worden vervolgens na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schulden.

Grondslagen voor bepaling resultaat

Algemeen

Bij de bepaling van het exploitatieresultaat zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd. Voor wat betreft de lasten is het toerekeningbeginsel gehanteerd. Dat wil zeggen dat de lasten zijn toegerekend aan het jaar waarop deze betrekking hebben, ongeacht of deze tot uitgaven hebben geleid.

Voor de baten is het toerekeningbeginsel eveneens gehanteerd. Als de opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord indien en voor zover deze voortkomen uit een meerjarige regeling. Normatieve baten worden toegekend voor een bepaalde periode en dienen in dat boekjaar te worden verantwoord.

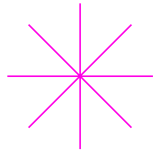
Baten

Rijksbijdragen

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie van OCW. De ontvangen rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging (lumpsum) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met clausule tot verrekening) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten komen. Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen. Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Niet-geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteed overschot (doelsubsidies zonder clausule tot verrekening) worden in beginsel direct ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord.



Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen, verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet zijn verstrekt door het Ministerie van OCW, gemeenten, provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten (waaronder ouderbijdragen) worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het jaar zijn gespreid.

Personeelskosten

De aan het personeel verschuldigde beloningen worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

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 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, prijs- indexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is niet beschikbaar. De dekkingsgraad van het ABP op 31-12-2025 bedraagt 123,5%.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

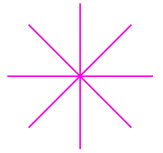
Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi) publieke sector (WNT) heeft het Mediacollege Amsterdam zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

Afschrijvingen materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment dat het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Als een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.



Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

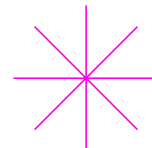
Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Mediacollege Amsterdam wordt toegerekend.

Grondslagen kasstroomoverzicht

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren. Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat (saldo van baten en lasten) als basis genomen. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van financial leasing zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.



14.e Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa

Bedragen in EUR		31-12-2025	31-12-2024
1.1.2	Materiële vaste activa		
	Boekwaarde 1-1	23.165.421	23.088.262
	Investerings	1.791.510	2.137.085
	Desinvesteringen	4.132	-
	Afschrijvingen	-2.173.879	-2.059.926
	Afschrijvingen desinvestering	-4.132	-
	Boekwaarde 31-12	<u>22.783.052</u>	<u>23.165.421</u>

Vaste activa

Bedragen in EUR		Aanschaf prijs 1-1-2025	Afschrijving cumulatief 1-1-2025	Boek- waarde 1-1-2025	Inves- teringen	Aanschaf desinves- teringen	Afschrijv. desinves- teringen	Afschrij- vingen	Aanschaf prijs 31-12-2025	Afschrijving cumulatief 31-12-2025	Boek- waarde 31-12-2025
1.1.2	Materiële vaste activa										
1.1.2.1	Gebouwen en terreinen	44.373.637	23.526.390	20.847.247	1.011.617	-	-	1.270.206	45.385.254	24.796.596	20.588.658
1.1.2.3	Inventaris en apparatuur	12.302.924	9.984.750	2.318.174	678.554	4.132	-4.132	903.673	12.985.610	10.892.555	2.093.055
1.1.2.4	Overige materiële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2.5	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op MVA	-	-	-	101.339	-	-	-	101.339	-	101.339
	Materiële vaste activa	<u>56.676.561</u>	<u>33.511.140</u>	<u>23.165.421</u>	<u>1.791.510</u>	<u>4.132</u>	<u>-4.132</u>	<u>2.173.879</u>	<u>58.472.203</u>	<u>35.689.151</u>	<u>22.783.052</u>

Investerings

We investeren continu in onze leermiddelen en onderwijsgebouwen om het onderwijs toekomstbestendig te houden. In lijn met onze ambities is recent een nieuw gebouw gerealiseerd met een innovatieve inrichting. Daarnaast is het afgelopen jaar geïnvesteerd in het creëren van een frisse en inspirerende leeromgeving, nieuwe inventaris, AV-apparatuur en leermiddelen. Hierdoor kunnen wij onze studenten creatief onderwijs van hoog niveau bieden.

De investeringen in renovatie en groot onderhoud zijn deels uitgesteld in afwachting van het strategisch huisvestingsplan. Het groot onderhoud dat wel is uitgevoerd, is geactiveerd volgens de componentenmethode.

Activa in uitvoering en vooruitbetalingen

Mediacollege Amsterdam maakt plannen rondom de transitie van onze gebouwen, de aanloopkosten hiervan staan geactiveerd onder de rubriek vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering.

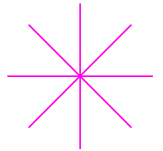
Ultimo boekjaar bedraagt het saldo op de rubriek 'vaste activa in uitvoering en vooruitbetaald op MVA' € 101.339 (Ultimo 2024 € 0).

Verzekerde- en WOZ-waarde

De verzekerde waarde per 31-12-2025 bedroeg: € 69,9 miljoen voor Gebouwen en Terreinen, € 19,7 miljoen voor Inventaris, apparatuur en overige bedrijfsmiddelen. MA laat vierjaarlijks een expert de verzekerde (en herbouw-) waarde opnieuw taxeren. De laatste taxatie heeft plaatsgevonden in februari 2024 en de verzekering is conform die opgave aangepast.

De WOZ-waarde van de gebouwen die op 31-12-2025 in eigendom waren zijn als volgt:

- Contactweg 36 te Amsterdam € 20.745.000
- Dintelstraat 15 te Amsterdam € 4.548.000



2. Financiële vaste activa

Bedragen in EUR		Boek- waarde 1-1-2025	Investerings- en verstrekte leningen	Desinvestering- en afgeloste leningen	Resultaat deel- nemingen	Boek- waarde 31-12-2025
1.1.3	Financiële vaste activa					
1.1.3.1	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-
1.1.3.2	Overige deelnemingen	1.650	-	-	1.932	3.582
	<u>Financiële vaste activa</u>	<u>1.650</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.932</u>	<u>3.582</u>

Bedragen in EUR	2025	2024
Deelneming Grafisch Media Instituut Holding B.V.		
Boekwaarde 1-1	-	60.775
Exploitatieresultaat	-	-60.775
Boekwaarde 31-12	-	-
Deelneming Het Impressariaat B.V.		
Boekwaarde 1-1	1.650	1.087
Exploitatieresultaat	1.932	563
Boekwaarde 31-12	3.582	1.650

Kapitaalbelangen: (model E)

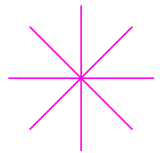
Mediacollege Amsterdam heeft de volgende kapitaalbelangen:

Model E: Verbonden Partijen

Naam	Juridische vorm 2025	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2025 €	Resultaat 2025 €	Omzet 2025 €	Art 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Cor
Het Impressariaat B.V.	B.V.	Amsterdam	1	3.582	1.932	31.382	ja	100	

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

Voor ons kapitaalbelang wordt volgens artikel 2:407 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek afgezien van consolidatie.



3. Vorderingen

Bedragen in EUR		31-12-2025	31-12-2024
1.2.2	Vorderingen		
1.2.2.1	Debiteuren algemeen	301.726	501.111
1.2.2.7	Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	15.330	9.231
1.2.2.10	Overige vorderingen	14.474	26.078
1.2.2.16	Voorziening oninbaarheid	-15.230	-5.067
	<i>Subtotaal vorderingen</i>	<u>316.300</u>	<u>531.353</u>
	<i>Overlopende activa:</i>		
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	610.513	799.064
1.2.2.13	Verstekte voorschotten	-	-
1.2.2.15	Overlopende activa overige	413.483	364.947
	<i>Subtotaal overlopende activa</i>	<u>1.023.996</u>	<u>1.164.011</u>
	<u>Vorderingen</u>	<u>1.340.296</u>	<u>1.695.364</u>
1.2.2.16	Verloop voorziening oninbaarheid		
	Stand per 1-1	5.067	5.067
	Toevoeging / Dotatie	16.474	-
	Vrijval / Onttrekking	-6.311	-
	<u>Voorziening oninbaarheid</u>	<u>15.230</u>	<u>5.067</u>

1.2.2.1 Debiteuren

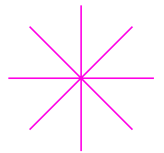
Het openstaande debiteurensaldo ultimo 2025 heeft grotendeels betrekking op samenwerkingsverbanden vanuit STOA MBO (€ 101k) en het Grafisch Lyceum Utrecht (€ 111k) en het restant betreft overige debiteuren.

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten

Ultimo 2025 bestaat het saldo vooruitbetaalde kosten uit Adobe licenties (€ 167k), Magister (€ 52k), Microsoft (€ 40k) en diverse kleinere vooruitbetaalde kosten (€ 351k) voor 2025. MA is in 2024 een samenwerking aangegaan met Nehem voor de ondersteuning van het RIF project 'OASIS'. Deze samenwerking is voor een periode van vier jaar en een bedrag van € 140k is opgenomen voor de ondersteuning van de periode 2025 tot en met 2028. Ultimo 2025 staat hiervan nog € 98k op de balans.

4. Liquide middelen

Bedragen in EUR		31-12-2025	31-12-2024
1.2.4	Liquide middelen		
1.2.4.1	Kasmiddelen	1.104	531
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	195.615	187.101
1.2.4.4	Tegoed Schatkistbankieren Min. Van Financiën	17.207.699	14.398.564
	<u>Liquide middelen</u>	<u>17.404.418</u>	<u>14.586.196</u>



De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Mediacollege Amsterdam.

5. Eigen vermogen

Bedragen in EUR		Stand per 1-1-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
2.1.1	Groepsvermogen				
2.1.1.1	Algemene reserve	25.910.923	1.931.544	-	27.842.467
2.1.1.3	Bestemmingsreserves	61.862	-60.212	-	1.650
	<u>Groepsvermogen</u>	<u>25.972.785</u>	<u>1.871.333</u>	<u>-</u>	<u>27.844.117</u>
	Grafisch Media Instituut Holding B.V.	60.775	-60.775	-	-
	Het Impresariaat B.V.	1.087	563	-	1.650
	<u>Bestemmingsreserves</u>	<u>61.862</u>	<u>-60.212</u>	<u>-</u>	<u>1.650</u>

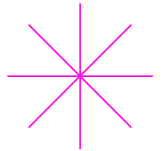
Bedragen in EUR		Stand per 1-1-2025	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1.1	Groepsvermogen				
2.1.1.1	Algemene reserve	27.842.467	1.104.004	-	28.946.471
2.1.1.3	Bestemmingsreserves	1.650	1.932	-	3.582
	<u>Groepsvermogen</u>	<u>27.844.117</u>	<u>1.105.936</u>	<u>-</u>	<u>28.950.053</u>
	Grafisch Media Instituut Holding B.V.	-	-	-	-
	Het Impresariaat B.V.	1.650	1.932	-	3.582
	<u>Bestemmingsreserves</u>	<u>1.650</u>	<u>1.932</u>	<u>-</u>	<u>3.582</u>

De transitie van onze gebouwen wordt vastgelegd in een strategisch huisvestingsplan. Zodra de transitieplannen verder zijn uitgewerkt wordt ook inzichtelijk welk deel van het eigen vermogen nodig is om de strategische huisvestingsdoelstellingen te realiseren. Op basis hiervan zal het vermogensbeleid worden geactualiseerd in 2026 met daarbij een onderbouwing van het benodigde te bestemmen eigen vermogen voor de realisatie van de meerjaren huisvestingsdoelstellingen.

Resultaat kwaliteitsagenda

Het Mediacollege Amsterdam heeft de afgelopen twee jaar € 8 miljoen subsidie van het ministerie van OCW ontvangen voor de kwaliteitsagenda 2024 – 2027. De subsidie werd in mei 2024 toegekend, waarna de voorbereiding en uitvoering van de kwaliteitsplannen zijn gestart. De jaarlijkse subsidiebaten worden volledig verantwoord in het exploitatieresultaat van het betreffende jaar.

Van het exploitatieresultaat 2025 betreft € 1,0 miljoen nog niet bestede kwaliteitsmiddelen. Samen met de niet bestede middelen uit 2024 zal in de komende twee jaar in totaal € 2,5 miljoen doelmatig worden ingezet voor het realiseren van de doelstellingen uit het kwaliteitsplan 2024–2027. De focus ligt daarbij op het verlagen van het ziekteverzuim, het verminderen van de werkdruk en het verbeteren van studiesucces.



Voorstel voor resultaatbestemming

Bestemming van het resultaat

	2025
Het voorstel van de resultaatbestemming is als volgt:	€
Resultaat VMBO	-323.965
Resultaat MBO	1.427.969
Toegevoegd aan de algemene reserve	1.104.004
Toegevoegd aan de bestemmingsreserves (Impressariaat)	1.932
Resultaat 2025	1.105.936

De bestemmingsreserve publiek resteert nog € 3.582, gevormd voor onze private activiteit in Het Impressariaat B.V.

6. Voorzieningen

Bedragen in EUR	31-12-2025	31-12-2024
2.2 Voorzieningen		
Boekwaarde 31-12	913.270	1.306.454
Stelselwijziging groot onderhoud	-	-
Foutherstel personele voorzieningen	-	-
Boekwaarde 1-1	913.270	1.306.454
Dotatie	1.102.929	676.649
Onttrekking	-523.855	-520.359
Vrijval	-311.955	-477.170
Dotatie NCW	15.747	-72.304
Boekwaarde 31-12	1.196.137	913.270

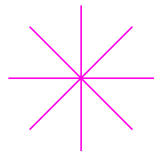
Bedragen in EUR	Stand per 1-1-2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Dotatie NCW deel (2,0%)	Stand 31-12-2025	Looptijd deel < 1 jaar	Looptijd deel 1-5 jaar	Looptijd deel > 5 jaar
2.2 Voorzieningen									
2.2.1 Personele voorzieningen	913.270	1.102.930	523.855	311.955	15.747	1.196.137	734.130	462.007	-
Voorzieningen	913.270	1.102.930	523.855	311.955	15.747	1.196.137	734.130	462.007	-
Uitsplitsing personele voorzieningen:									
2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical leave	116.106	309.280	189.377	-	13.048	249.057	170.352	78.705	-
2.2.1.4 Jubileumvoorziening	193.787	37.476	31.172	-	2.120	202.210	7.424	194.786	-
2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen	186.509	185.572	130.392	70.554	417	171.552	132.003	39.549	-
2.2.1.6 Langdurig ziekten	416.868	570.602	172.914	241.401	164	573.319	424.351	148.958	-
Voorzieningen	913.270	1.102.930	523.855	311.955	15.747	1.196.137	734.130	462.007	-

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical leave

Deze voorziening heeft betrekking op de regelingen voor seniorenverlof. De voorziening wordt gevormd voor de medewerkers die gebruik maken van deze regeling. Jaarlijks wordt aan de hand van een inschatting van het aantal deelnemers van 57 jaar en ouder de hoogte van de voorziening bepaald.

2.2.1.4 Jubileumvoorziening

Jubilerende medewerkers maken, in lijn met de CAO, aanspraak op een jubileumgratificatie. De berekening is gebaseerd op de medewerkers die per ultimo 2025 bij Mediacollege Amsterdam in vaste dienst waren, waarbij een einde diensttijd



van 67 jaar van toepassing is. Het jubileumrecht wordt opgebouwd gedurende het dienstverband.

2.2.1.5 Werkeloosheidsbijdrage

Conform CAO hebben we de voorziening wachtgeld gevormd ten behoeve van wachtgeld-verplichtingen van voormalige werknemers. Dit betreffen zowel WW-uitkeringen, BW-uitkeringen als pensioenverplichtingen. De voorziening wachtgeld heeft een redelijk constant karakter. Er zijn enkele risico's te onderscheiden voor medewerkers waarvoor nu nog niet duidelijk is of ze in de toekomst gebruik kunnen maken van deze voorziening. Een voorwaarde is dat een werknemer recht heeft op een wettelijke WW-uitkering. Deze bovenwettelijke uitkering is in de diverse onderwijs cao's geregeld.

2.2.1.6 Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt gevormd ter egalisatie van de te verwachte uitgaven die Mediacollege Amsterdam moet maken betreffende WGA-uitkeringen. Daarnaast betreft de voorziening de loonkosten voor medewerkers die per 31 december 2025 ziek zijn en waarvan op balansdatum de verwachting is dat zij niet (snel) terugkeren in het arbeidsproces bij Mediacollege Amsterdam.

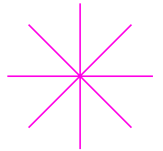
7. Langlopende schulden

Bedragen in EUR		Stand per 1-1-2025	Aangegane leningen	Aflos- singen	Stand per 31-12-2025	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Effectieve rentevoet
		€	€	€	€	€	€	%
2.3	Langlopende schulden							
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen	3.000.000	-	600.000	2.400.000	2.400.000	-	5,12%
	<u>Langlopende schulden</u>	<u>3.000.000</u>	<u>-</u>	<u>600.000</u>	<u>2.400.000</u>	<u>2.400.000</u>	<u>-</u>	

Het kortlopende deel van de langlopende schulden is onder Kortlopende schulden opgenomen.

Mediacollege Amsterdam heeft een geldlening bij de Bank Nederlandse Gemeenten. Deze lening is aangegaan voor een periode van 25 jaar en moet op 15 juni 2030 geheel zijn afgelost. Over de lening is een rentepercentage van 5,12% per jaar verschuldigd. Betaling hiervan geschiedt in maandelijkse termijnen.

Jaarlijks vindt een in de maand juni een verplichte aflossing plaats van € 0,6 miljoen. Deze aflossing is opgenomen onder 2.4.3 kortlopende schuld kredietinstellingen. Deze lening is aangemeld en geborgd door de Stichting Waarborgfonds MBO. Er zijn geen derivaten.



8. Kortlopende schulden

Bedragen in EUR		31-12-2025	31-12-2024
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	600.000	600.000
2.4.4	OCW gelden	1.745.930	1.279.672
2.4.8	Crediteuren	1.000.741	925.360
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.596.310	1.295.272
2.4.10	Pensioenen	345.175	330.022
	<i>Subtotaal kortlopende schulden</i>	<u>5.288.156</u>	<u>4.430.326</u>
	<i>Splitsing OCW gelden:</i>		
2.4.4	OCW gelden vooruitontvangen	1.678.678	1.246.009
2.4.4	Schulden aan OCW en EZ	67.252	33.663
		<u>1.745.930</u>	<u>1.279.672</u>
	<i>Overlopende passiva:</i>		
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	1.396	-
2.4.17	Transitievergoeding / Vakantiegeld en vakantiedagen	1.452.878	1.367.349
2.4.19	Overige overlopende passiva	2.242.727	1.893.569
	<i>Subtotaal overlopende passiva</i>	<u>3.697.002</u>	<u>3.260.918</u>
	<u>Kortlopende schulden</u>	<u>8.985.158</u>	<u>7.691.244</u>

2.4.4 OCW gelden

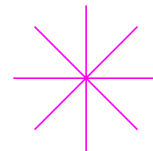
Onder de post OCW gelden zijn niet-normatieve rijksbijdragen die conform het G1 en G2-B overzicht als onderhanden zijn verantwoord.

2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen

De reservering voor de vastgestelde vakantiedagenverplichting is gereserveerd als kortlopende verplichting, ongeacht het moment van feitelijk genieten van de vakantiedagen. In de opgenomen verplichting is rekening gehouden met een bedrag voor verwachte transitievergoedingen.

2.4.19 Overige overlopende passiva

De post overige, onder de overlopende passiva, bestaat uit rekening-courant Stichting Practoraten.nl (€ 622k), nog te besteden subsidiebatens MBO Agenda Gemeente Amsterdam (€ 516k) en ontvangen vergoedingen voor toekomstige buitenlandse stages vanuit Erasmus+ (€324k). Daarnaast staat er een post nog te ontvangen facturen van totaal € 471k. Het restant van de overlopende passiva betreft een veelheid van kleinere verplichtingen waaronder borg voor kluisjes, borg voor boeken en verschillende subsidiebatens die komend jaar worden uitgegeven.



Niet in de Balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

	Totale verplichting in €	Bedrag < 1 jaar in €	Bedrag 1-5 jaar in €	Bedrag > 5 jaar in €
<i>Niet in de balans opgenomen verplichtingen</i>				
Huur gebouwen	874.846	156.451	676.137	42.259
Leaseauto's	64.432	25.099	39.333	-
Schoonmaak overeenkomst	2.152.812	445.409	1.707.403	-
Salarisondersteuning	107.615	107.615	-	-
Multifunctionals	117.437	53.955	63.483	-
	<u>3.317.142</u>	<u>788.528</u>	<u>2.486.355</u>	<u>42.259</u>

(Meerjarige) financiële verplichtingen

Mediacollege Amsterdam is een huurverplichting aangegaan voor de huur van een kantoor- en bedrijfsruimte in het Media Park gevestigd in Hilversum. Deze overeenkomst loopt tot maart 2031.

Met CSU B.V. is een schoonmaakcontract afgesloten voor de schoonmaak van alle panden van Mediacollege Amsterdam. Dit contract loopt tot en oktober 2030. Vooralsnog zijn er geen voornemens tot niet verlengen van het contract.

Operationele leases

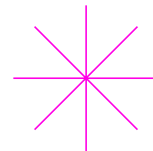
Met MINI Financial Services is 1 september 2022 operationeel leasecontract afgesloten voor een bedrijfsauto afgesloten voor een periode van 48 maanden.

Met Ayvens is 27 september 2024 operationeel leasecontract afgesloten voor het gebruik van een bedrijfsauto voor een periode van 60 maanden.

Met Konica Minolta Business Solutions Nederland B.V. is 1 augustus 2022 een operationeel leasecontract afgesloten voor een periode van 72 maanden voor een multifunctional apparaat.

Voorwaardelijke verplichting - Stichting waarborgfonds MBO

Mediacollege Amsterdam is met andere instellingen in de MBO-sector aansprakelijk voor een eventueel tekort in het waarborgfonds MBO. Mocht het waarborgdepot, vermeerderd met de overige bestanddelen van het eigen vermogen, de minimale omvang van € 10 miljoen onderschrijden, dan hebben de aangesloten instellingen zich verbonden om dit vermogen aan te vullen naar evenredigheid van de in dat jaar ontvangen rijksbijdrage tot een maximum van 2% per jaar.



14.f Toelichting op de staat van baten en lasten

Overheidsbijdragen

Bedragen in EUR		Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	40.669.422	39.388.301	38.789.645
3.1.2	Overige subsidies OCW	555.541	350.700	387.319
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	2.354.310	2.238.894	2.318.856
	<u>Rijksbijdragen</u>	<u>43.579.273</u>	<u>41.977.895</u>	<u>41.495.820</u>
	<i>Uitsplitsing Overige subsidies OCW:</i>			
3.1.2.1	Geoordeelde subsidies	347.966	135.000	167.146
3.1.2.2	Niet geoordeelde subsidies	207.575	215.700	220.172
		<u>555.541</u>	<u>350.700</u>	<u>387.319</u>
	<i>Uitsplitsing Inkomensoverdracht van rijksbijdragen:</i>			
3.1.3.3	Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage	2.354.310	2.238.894	2.318.856
		<u>2.354.310</u>	<u>2.238.894</u>	<u>2.318.856</u>
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden			
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	791.092	624.588	286.174
	<u>Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden</u>	<u>791.092</u>	<u>624.588</u>	<u>286.174</u>

3.1.1 Rijksbijdragen OCW

De ontvangen Rijksbijdragen OCW zijn hoger dan begroot als gevolg van een hogere Loon- en prijsindexatie.

3.1.2 Overige subsidie OCW

De afwijking in baten ten opzichte van begroot is gevolg van het MA beleid om alleen subsidiebatens te begroten waarvan nagenoeg zeker is dat deze worden ontvangen. In 2025 zijn baten voor zij-instroom (€ 310k) ontvangen die lager waren begroot (€ 120k) op basis van voorgaande jaren.

3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

De afwijking komt voort uit de voortgang van onze MBO Agenda projecten van de Gemeente Amsterdam. Afgelopen jaar zijn de projecten doelmatig ingezet en liggen de verschillende projecten op schema. De nog in te zetten subsidiebatens staan op de balans onder de Overige overlopende passiva (€ 516k) en vallen vrij op moment dat de activiteiten zijn uitgevoerd.

Overzicht geoordeelde doelsubsidies OCW (model G)

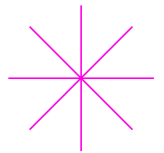
G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

*: Onderhanden, Subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen
J: Subsidie is afgerond conform subsidieverplichtingen
N: Subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing €	Ontvangen t/m vorig verslagjaar €	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar €	Saldo per 1 Januari verslagjaar €	Ontvangst in verslagjaar €	Subsidieabele kosten in verslagjaar €	Saldo per 31 December verslagjaar €
			-	-	-	-	-	-	-
		Totaal	-	-	-	-	-	-	-

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar €	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar €	Saldo per 1 Januari verslagjaar €	Ontvangst in verslagjaar €	Subsidiabele kosten in verslagjaar €	Saldo per 31 December verslagjaar €
Maatschappelijke Diensttijd regeling	MDT230066	1-12-2023	907.740	544.644	175.280	369.364	-	72.985	296.379
Regionaal investeringsfonds	RIF24002	22-5-2024	2.483.437	745.031	160.389	584.642	496.687	185.885	895.445
Centre for teaching and learning (CTL)	CTL240001	3-5-2025	375.000	-	-	-	125.000	11.112	113.888
		Totaal	3.766.177	1.289.675	335.669	954.006	621.687	269.982	1.305.711

Bedragen in EUR		Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
3.5	Overige baten			
3.5.1	Opbrengst verhuur	-	-	8.950
3.5.2	Detachering personeel	346.644	250.000	335.526
3.5.5	Ouderbijdragen (PO/VO)	-523	14.500	14.619
3.5.10	Overige	173.809	31.074	52.607
	<u>Overige baten</u>	<u>519.930</u>	<u>295.574</u>	<u>411.702</u>



3.5.2. Detachering personeel

De baten detachering personeel zijn hoger dan begroot, omdat het aantal gedetacheerde medewerkers hoger is dan vorig jaar. Daarnaast zijn door de CAO stijging de baten evenredig toegenomen.

3.5.10 Overige

Onder 'Overige' staan bijdragen voor het project OASIS van de partnerscholen (€ 25k), baten voor vergoeding overname van vo leerlingen (€ 14k) en voor het schoolontbijt (€ 8k). Verder bestaat deze post uit kleine incidentele baten voor kleine projecten als bijvoorbeeld 'Fix het met je MBO'.

9. Personeelslasten

Bedragen in EUR		Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	27.171.823	25.585.771	25.361.282
4.1.2	Overige personele lasten	7.812.591	7.691.183	6.116.961
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-125.396	-175.000	-181.846
	<u>Personeelslasten</u>	<u>34.859.018</u>	<u>33.101.954</u>	<u>31.296.397</u>
<i>Uitsplitsing:</i>				
4.1.1.1	Lonen en salarissen	21.160.914	19.931.316	19.744.999
4.1.1.2	Sociale lasten	3.168.565	2.891.192	2.876.009
4.1.1.5	Pensioenlasten	2.842.344	2.763.263	2.740.274
	<u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>	<u>27.171.823</u>	<u>25.585.771</u>	<u>25.361.282</u>
4.1.2.1	Mutatie personele voorzieningen	544.122	200.000	-267.460
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	5.896.691	5.294.422	4.926.889
4.1.2.3	Overig	1.371.778	2.196.761	1.457.532
	<u>Overige personele lasten</u>	<u>7.812.591</u>	<u>7.691.183</u>	<u>6.116.961</u>
4.1.3.3	Overige uitkeringen	-125.396	-175.000	-181.846
	<u>Ontvangen vergoedingen</u>	<u>-125.396</u>	<u>-175.000</u>	<u>-181.846</u>

De verdeling van de formatie van medewerkers in loondienst is als volgt:

Op basis van fte's	2025	2024
CvB	0,8%	0,7%
Onderwijs	71,9%	66,8%
Staf	27,3%	32,5%
Totaal	100,0%	100,0%

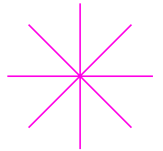
Percentage formatie CvB, Onderwijs en Staf is op basis van gemiddelde FTE boekjaar

Gemiddeld totaal FTE personeel in loondienst 2025 = 263,0FTE

Gemiddeld totaal FTE personeel in loondienst 2024 = 259,5FTE

4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De stijging van de lonen en salarissen wordt met name veroorzaakt door de loonstijgingen in het kader van de nieuwe cao-mbo met een stijging van gemiddeld 5,1% en extra eindejaarsuitkering aan onze medewerkers van het vmbo vanuit de subsidiebatens Arbeidsmarkttoelage.



4.1.2.1 Mutatie personele voorzieningen

Bij het opstellen van de begroting 2025 is rekening gehouden met een dotatie van € 200k. In het verslagjaar is sprake geweest van een hoger ziekteverzuim dat direct effect heeft op de bepaling van de personele voorzieningen.

4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst

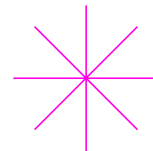
De post 'lasten personeel niet in loondienst' bestaat uit de posten: inhuur uitzendkrachten (€ 4,7 mln.), inhuur expertise (€ 0,8 mln.) en inhuur beoordelaars en expertise budget CvB (€ 0,4 mln.). De lasten personeel niet in loondienst zijn hoger dan begroot. Bij de begroting was uitgegaan van extra personele inzet en uitgaven overige personele lasten voor de uitvoering van onze kwaliteitsagenda doelstellingen. De gerealiseerde kosten zijn hoger dan begroot mede als gevolg van tijdelijke vervanging vanwege het hoge ziekteverzuim.

4.1.3 Ontvangen vergoedingen

De post 'ontvangen vergoedingen' bevat de vergoedingen vanuit het UWV voor de Ziektewet en WAZO totaal € 125k.

10. Afschrijvingen, huisvestings- en overige lasten

Bedragen in EUR		Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
4.2	Afschrijvingen			
4.2.2	Afschrijvingen materiële vaste activa	2.173.878	2.479.458	2.059.926
	<u>Afschrijvingen</u>	<u>2.173.878</u>	<u>2.479.458</u>	<u>2.059.926</u>
4.3	Huisvestingslasten			
4.3.1	Huurlasten	151.705	220.986	467.855
4.3.2	Verzekeringslasten	79.802	97.290	94.618
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	294.036	517.202	473.478
4.3.4	Energie en water	721.238	673.398	704.212
4.3.5	Schoonmaakkosten	560.469	574.636	609.267
4.3.6	Belastingen en heffingen	145.482	127.337	169.119
4.3.8	Overige huisvestingslasten	16.479	31.659	144.629
	<u>Huisvestingslasten</u>	<u>1.969.211</u>	<u>2.242.508</u>	<u>2.663.178</u>
4.4	Overige lasten			
4.4.1	Administratie en beheer	2.386.780	2.057.930	1.942.621
4.4.2	Inventaris en apparatuur	235.576	260.883	195.535
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	1.367.726	2.062.661	1.475.411
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	16.474	-	104.477
4.4.5	Overige	989.842	955.714	859.565
	<u>Overige lasten</u>	<u>4.996.398</u>	<u>5.337.188</u>	<u>4.577.609</u>
	<u>Specificatie kosten instellingsaccountant</u>			
	Kosten onderzoek jaarrekening*	73.030	35.750	62.920
	Andere controleopdrachten	10.022	19.327	12.203
		<u>83.051</u>	<u>55.077</u>	<u>75.123</u>



4.2 Afschrijvingen

De post afschrijvingen materiele vaste activa is lager dan begroot. Dit komt doordat een deel van de voorgenomen investeringen in groot onderhoud en renovatie van onze gebouwen zijn uitgesteld in afwachting op het strategische huisvestingsplan.

4.3 Huisvestingslasten

Onder de huisvestingslasten is een afwijking zichtbaar bij de onderhoudslasten ten opzichte van de begroting wegens het deels uitstellen van investeringen in groot onderhoud en renovatie aan onze gebouwen.

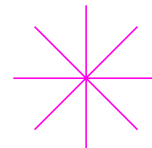
4.4 Overige lasten

Aan administratie- en beheerlasten, als onderdeel van de overige lasten, is € 0,3 mln. meer lasten voor juridische ondersteuning, advieskosten voor de huisvestingstransitie en duurdere lasten voor onderhoudscontracten ICT. Op sub-rubriek 'Leer- en hulpmiddelen' is € 0,5 mln. minder uitgegeven dan begroot aan leerlingbegeleiding. Voorheen werd dit voornamelijk met externen verzorgd, maar als gevolg van de wet DBA is in 2025 de leerlingbegeleiding voornamelijk door eigen inzet verzorgd vanuit onze ondersteunende afdelingen.

11. Financiële baten en lasten

Bedragen in EUR		Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
6.1	Financiële baten			
6.1.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	381.176	287.000	534.638
	<u>Financiële baten</u>	<u>381.176</u>	<u>287.000</u>	<u>534.638</u>
6.2	Financiële lasten			
6.2.1	Rentelasten en soortgelijke lasten	-168.960	-170.460	-199.680
	<u>Financiële lasten</u>	<u>-168.960</u>	<u>-170.460</u>	<u>-199.680</u>
	<u>Financiële baten en lasten</u>	<u>212.216</u>	<u>116.540</u>	<u>334.958</u>
8.	Resultaat uit deelnemingen	1.932	-	-60.212

De financiële baten wijken af van de begroting door een hoger banksaldo dan begroot als gevolg van uitstel van een deel van de investeringen in groot onderhoud aan onze gebouwen.



Segmentatiestaat van baten en lasten

Bedragen in EUR	Totaal Ma	VMBO	MBO
Baten			
Rijksbijdragen OCW	43.579.273	6.420.402	37.158.871
Overige overheidsbijdragen en subsidies	791.092	50.000	741.092
Overige baten	519.930	20.473	499.457
Totaal baten	44.890.295	6.490.875	38.399.420
Lasten			
Personeelslasten	34.859.018	5.847.863	29.011.155
Afschrijvingen	2.173.878	190.835	1.983.043
Huisvestingslasten	1.969.211	115.324	1.853.887
Overige lasten	4.996.398	681.990	4.314.408
Totaal lasten	43.998.506	6.836.011	37.162.495
Saldo baten en lasten	891.789	-345.137	1.236.925
Financiële baten en lasten	212.215	21.171	191.044
Resultaat	1.104.004	-323.965	1.427.969
Resultaat deelnemingen	1.932	-	1.932
Totaal resultaat	1.105.936	-323.965	1.429.901

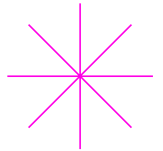
De segmentatiestaat wordt opgesteld door baten en lasten die niet direct kunnen worden gealloceerd, toe te rekenen aan het VMBO en MBO op basis van vastgestelde segmentatiekaders.

De indirect toegerekende personeelskosten zijn gebaseerd op segmentatiekaders voor personeelslasten van fte's en overige personeelslasten. De huisvestingskosten en afschrijvingslasten worden verdeeld op basis van het aantal vierkante meters (m²). De overige niet direct toewijsbare kosten worden verdeeld op basis van het aantal leerlingen en/of studenten.

Eind 2024 heeft overleg plaatsgevonden met de directie VMBO over de negatieve exploitatieresultaten van het VMBO. In dat kader zijn externe partijen ingeschakeld om een adviesnotitie met een scenarioanalyse voor het Mediacollege op te stellen, waarin het voortgezet onderwijs in kaart wordt gebracht en tevens verschillende huisvestingsscenario's worden meegenomen. In het afgelopen jaar zijn diverse maatregelen genomen om toe te werken naar een neutraal exploitatieresultaat, waarbij het uitgangspunt is dat dit niet ten koste gaat van de onderwijskwaliteit.

Gebeurtenissen na Balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.



14.g WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Het bezoldigingsmaximum in 2025 is vastgesteld voor € 208.000. Dit bedrag behoort tot de bezoldigingsklasse E en is opgebouwd door middel van complexiteitspunten:

	criterium	punten
Totale bekostiging	25-75 mio	6
Deelnemers	2.500 - 10.000	3
Onderwijssectoren vmbo		1
Onderwijssectoren mbo		4
Totaal complexiteitspunten		14

De datum waarop de WNT-norm voor 2025 door de RvT is goedgekeurd is 27 november 2024.

Bezoldiging topfunctionarissen

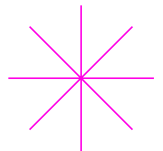
1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling.

WNT gegevens 2025

Bedragen x € 1	M.E.T. Leinders		R. Leefink	
Functiegegevens	Voorzitter CvB Mediacollege		Lid CvB Mediacollege	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		1,0	
Dienstbetrekking?	Ja		Ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	184.898	€	182.302
Beloningen betaalbaar op termijn	€	23.302	€	23.274
Subtotaal	€	208.000	€	205.575
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	208.000	€	208.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.		n.v.t.	
Bezoldiging	€	208.000	€	205.575
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	



Gegevens 2024

Bedragen x € 1	R.M.H. Streefland-Beckers		M.E.T. Leinders		R. Leeflink	
Functiegegevens	Voorzitter CvB Mediacollege		CvB Mediacollege ^a		Lid CvB Mediacollege	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/05		1/1 - 31/12		1/9 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1		1	
Dienstbetrekking?	Ja		Ja		Ja	
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	88.848	€	173.408	€	58.505
Beloningen betaalbaar op termijn	€	9.847	€	23.592	€	7.847
Subtotaal	€	78.895	€	197.000	€	64.352
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	81.278	€	197.000	€	65.128
Bezoldiging	€	78.895	€	197.000	€	64.352

M.E.T. leinders was in 2024 tot 31/5 Lid CvB Mediacollege en van periode 1/6 t/m 31-12 Voorzitter CvB Mediacollege

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

Niet van toepassing.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025

Bedragen in EUR	A. Amghar		E. Visser		M. Moolenbel		R. van 't Klooster		B. de Maar	
Functiegegevens	Lid		Lid		Voorzitter		Vice-voorzitter		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12	
Bezoldiging										
Bezoldiging	€	17.226	€	16.640	€	25.238	€	16.932	€	16.689
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	20.800	€	20.800	€	31.200	€	20.800	€	20.800
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.		n.v.t.		n.v.t.		n.v.t.		n.v.t.	
Bezoldiging	€	17.226	€	16.640	€	25.238	€	16.932	€	16.689
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	

Gegevens 2024

Bedragen in EUR	A. Amghar		E. Visser		M. Moolenbel		R. van 't Klooster		B. de Maar	
Functiegegevens	Lid		Lid		Voorzitter		Vice-voorzitter		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/4 - 31/12	
Bezoldiging										
Bezoldiging	€	14.630	€	14.184	€	21.614	€	14.482	€	10.663
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	19.700	€	19.700	€	29.550	€	19.700	€	14.775

De tabellen 1d, 1e, 1f, 1g en 2 zijn niet van toepassing.