



Lucia Marthas Institute for Performing Arts
MaCoDome LMIPA-MIPA
MANAGEMENTJAARVERSLAG

SHIFT
2024-2025



Inhoud

0	Voorwoord	2
1	Leiderschap	4
1.1	Leiderschap	4
1.2	LMJP Doelstellingen	5
1.3	LMJP Resultaten Leiderschap	7
1.4	Topics	8
1.4.1	Care	8
1.4.2	SPACE	8
1.4.3	Excellentie	8
1.4.4	Projecten	9
2	LMIPA	10
2.1	Shared	10
2.2	Rendementen doorstroom	11
2.3	Topics	12
2.3.1	Care	12
2.3.2	SPACE	13
2.3.3	Excellentie	14
2.3.4	Projecten	14
2.3.5	Financiële steun	14
3	LMIPA-MIPA	15
3.1	Educatieve eenheden	15
3.2	Functionele eenheden	15
3.3	Operationele eenheden	15
3.4	Bedrijfsvoering	16
3.4.1	Inschrijvingen Vooropleidingen	16
3.4.2	Inschrijvingen Recreatie	17
3.4.3	Instroom audits Vooropleiding	17
3.4.4	Doorstroom naar mbo	18
3.4.5	Doorstroom naar hbo	18
3.4.6	Medewerkers aantallen	19
3.4.7	Financiën	19
3.5	Topics	21
3.5.1	Care	21
3.5.2	SPACE	21
3.5.3	Excellentie	22
3.5.4	Projecten	22
Bijlagen	23	
Bijlage 1	Begrippenlijst	23
Bijlage 2	Jaardoelenmatrix	26

0 Voorwoord

Voor u ligt het management jaarverslag 2024-2025 van het Lucia Marthas Institute for Performing Arts (hierna ook “**LMIPA**”). LMIPA is een onderwijsinstituut waarbinnen de Stichting Marthas Institute for Performing Arts, het Noorderpoort en de Hanze Groningen tezamen een doorlopende leerlijn (MaCoÉtappe) aanbieden op het gebied van de uitvoerende kunsten en bestaat uit drie delen:

1. Het deel dat betrekking heeft op het onderwijs binnen de voortrajecten van LMIPA en dat onderdeel is van en wordt geleid door de Stichting Marthas Institute for Performing Arts **LMIPA-MIPA**;
2. Het deel dat betrekking heeft op het mbo-onderwijs binnen LMIPA en dat onderdeel is van en wordt geleid door het Noorderpoort **LMIPA-NP**;
3. Het deel dat betrekking heeft op het hbo-onderwijs binnen LMIPA en dat onderdeel is van en wordt geleid door de Hanze Groningen **LMIPA-HANZE**.

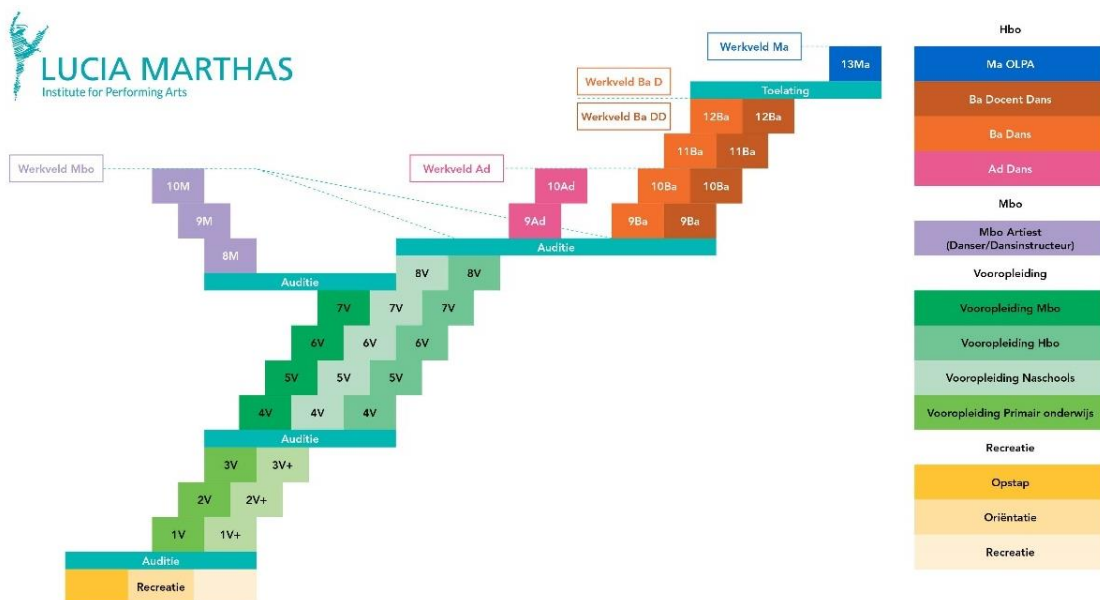
Alle werkzaamheden van de drie onderdelen (**LMIPA-MIPA**, **LMIPA-NP** en **LMIPA-HANZE**) vinden plaats binnen het overkoepelende Lucia Marthas Institute for Performing Arts. Binnen het LMIPA wordt gewerkt conform de Marthas Methode (hierna ook aangeduid als “MM”). Elk onderdeel heeft een afzonderlijk managementjaarverslag (MaCoDome **LMIPA-MIPA** | MaCoDome **LMIPA-NP** | MaCoDome **LMIPA-HANZE**). Bovendien is er een overkoepelend managementjaarverslag voor LMIPA (MaCoDome **LMIPA**), waarin alle onderdelen zijn opgenomen.



Afbeelding 1 Koepel LMIPA

Doorlopende leerlijn

LMIPA heeft het curriculum ingedeeld in treden in plaats van leerjaren. Samen vormen deze treden een trap, waarmee een volledig geïntegreerd en doorlopend opleidingstraject van de vooropleiding tot het mbo en hbo ontstaat. In de onderstaande afbeelding is de doorlopende leerlijn te zien.



Afbeelding 2 Doorlopende leerlijn

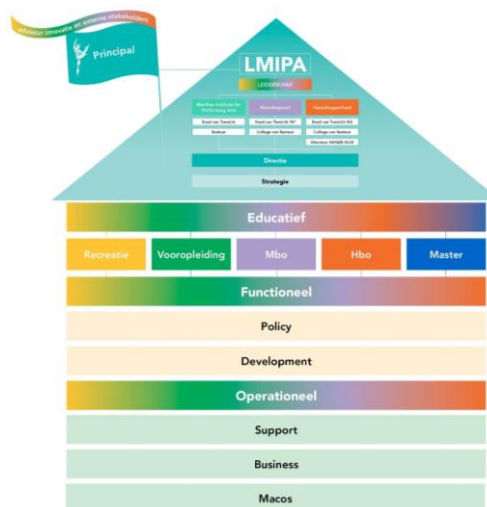
Organisatie LMIPA

De organisatie van LMIPA is vastgelegd in een organogram (Maison LMIPA). Leiderschap bestaat uit de besturen en RvT's van **LMIPA-MIPA**, **LMIPA-NP** en **LMIPA-HANZE**, de principal, en de directie. Naast leiderschap zijn er drie eenheden, namelijk de educatieve eenheid, de functionele eenheid en de operationele eenheid. Aan het hoofd van elke eenheid staat een directeur, die samen de directie vormen.

Activiteiten en andere aangelegenheden die in gezamenlijkheid plaatsvinden en betrekking hebben op meer dan één afdeling of eenheid, worden aangeduid als Shared. Deze wordt afzonderlijk behandeld, aangezien dit zaken zijn die betrekking hebben op de doorlopende leerlijn.

De educatieve eenheid bestaat uit de afdelingen: Recreatie, Vooropleiding, Mbo en Hbo, die samen de kernactiviteiten vormen van LMIPA.

De functionele en de operationele eenheden ondersteunen de educatieve eenheid. De functionele eenheid richt zich op beleid (policy) en onderwijsontwikkeling (development) en de operationele eenheid richt zich op ondersteuning (Support), bedrijfsvoering (Business) en MACOS (Marketing, Communicatie en Socials). Gezamenlijk waarborgen ze een efficiënte en effectieve werking van het instituut en bevorderen ze een soepele samenwerking tussen de verschillende eenheden. Elke eenheid heeft eigen afdelingen (pilotés) opgebouwd uit subafdelingen (briques) en bij elkaar gehouden door taken (ciments).



Afbeelding 3 Organogram LMIPA 2024-2025

Het is een jaar geweest met goede resultaten, maar ook een zwaar jaar, dat zich kenmerkte door de overgang van een eenkoppige directie naar een driekoppige directie met principal; het 35-jarig jubileum van LMIPA; de accreditatie van het hbo; de zoektocht naar een nieuw gebouw in Amsterdam en het overlijden van Cora Ringelberg (PTMD docent van het eerste uur van LMIPA, stagebegeleider en choreograaf).

In dit managementjaarverslag van **LMIPA-MIPA** is ervoor gekozen om in lijn met de organisatiestructuur van LMIPA te rapporteren. Het verslag is daarom opgedeeld in de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 1. **Leiderschap**
- Hoofdstuk 2. **LMIPA**
- Hoofdstuk 3. **LMIPA-MIPA**

Indien er vragen zijn aan de hand van dit managementjaarverslag, of indien het wenselijk is onderliggende documenten in te zien, neem dan contact op voor:

- algemene zaken met Olga de Vries via: olga@luciamarthas.nl
- MIPA zaken met Lucia Marthas via: lucia@luciamarthas.nl

Namens Lucia Marthas Institute for Performing Arts

Amsterdam, september 2025

Principal
Lucia Marthas

Roemjana de Haan

Directie 2024-2025
Corine Shlomo

Olga de Vries

1 Leiderschap

Dit hoofdstuk behandelt Leiderschap van LMIPA. Het hoofdstuk betreft de vestigingen Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Den Haag en Hamburg. De aansturing van LMIPA, de strategische jaardoelen en de behaalde resultaten worden toegelicht, waarbij samenhangende doelen zijn geclusterd. Daarnaast omvatten de topics enkele belangrijke onderwerpen die buiten de vastgestelde jaardoelen vallen, maar relevant zijn om in dit managementverslag te benoemen.

1.1 Leiderschap

Het bestuur van de drie bedrijfsonderdelen **LMIPA-MIPA**, **LMIPA-NP** en **LMIPA-HANZE**, de principal en de directie van LMIPA vormen samen Leiderschap.

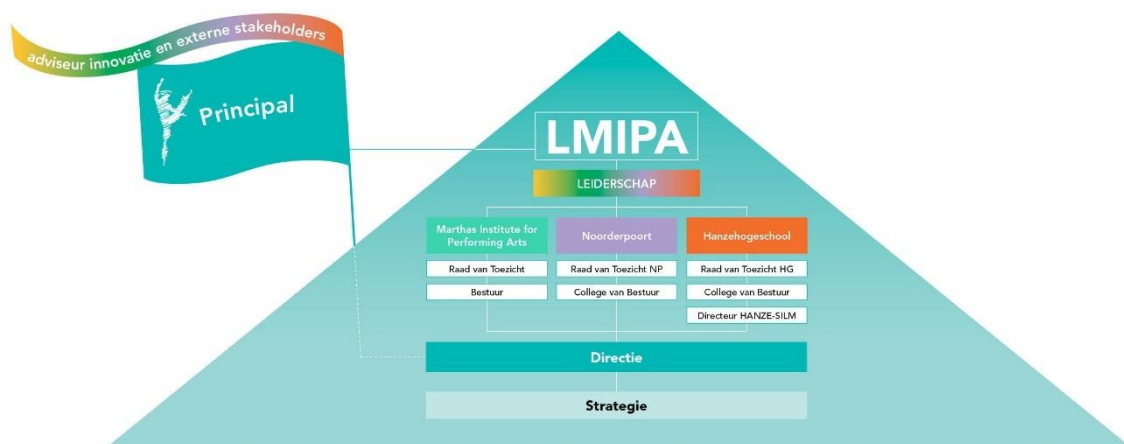
De Principal vervult een adviserende rol naar de directie met als belangrijkste taken de borging en innovatie van de doorlopende leerlijn, de controle en borging van de kwaliteit van de onderwijs-, beleids- en innovatieprocessen en de zoektocht naar een nieuw gebouw voor Amsterdam.

Het bedrijfsonderdeel **LMIPA-MIPA** wordt aangestuurd door stichting Marthas Institute for Performing Arts (MIPA). Het hoogste bestuursniveau van **LMIPA-MIPA** wordt gevormd door het bestuur, dat bestaat uit een enkele bestuurder. Boven het bestuur staat de Raad van Toezicht (RvT).

Het bedrijfsonderdeel **LMIPA-NP** wordt aangestuurd door het Noorderpoort. Het hoogste bestuursniveau van **LMIPA-NP** wordt gevormd door het College van Bestuur (CvB) van het Noorderpoort.

Het bedrijfsonderdeel **LMIPA-HANZE** wordt aangestuurd door de Hanze Groningen. Het hoogste bestuursniveau van **LMIPA-HANZE** wordt gevormd door het College van Bestuur (CvB) van de Hanze. De directeur HANZE-SILM heeft de rol van Liaison, verbindingsmanager, tussen LMIPA en de Hanze. De rol van de directeur HANZE-SILM heeft alleen betrekking op de Hanze.

De directie van **LMIPA** bestaat uit de directeur Educatief, directeur Functioneel en directeur Operationeel. De directie is belast met de dagelijkse en strategische leiding van LMIPA, en geeft leiding aan de managers en teamleiders binnen de educatieve eenheden, functionele eenheden en operationele eenheden. Ieder directielid is verantwoordelijk voor een van de eenheden.




Afbeelding 4 LMIPA Leiderschap

1.2 LMJP Doelstellingen

LMIPA heeft haar strategische doelen op instituutniveau geformuleerd in het strategisch vijfjarenplan 2025-2030 (MaCoPasDeCinq). Vanuit het strategisch vijfjarenplan wordt jaarlijks een schooljaarplan (Lucia Marthas Jaarplan of LMJP) opgesteld met specifieke jaardoelen. Op deze manier wordt de strategie van vijf jaar concreet vertaald naar haalbare doelen voor elk afzonderlijk jaar. De schooljaarplannen van NP en Hanze worden opgenomen in het strategisch vijfjarenplan en het jaarplan van LMIPA.

Elk jaarplan wordt aangeduid met een acroniem, dat de hoofdthema's weerspiegelt waaronder alle jaardoelen zijn geclusterd. Indien in het schooljaarplan doelen worden behandeld die uitsluitend van toepassing zijn op MIPA, NP of Hanze, wordt dit expliciet in de tekst vermeld. Doelen die gezamenlijk plaatsvinden, ook wel shared genoemd, worden aangegeven met LMIPA. De resultaten van deze jaardoelen komen aan de orde in de verschillende hoofdstukken van dit document. Op de volgende pagina is het schooljaarplan LMJP SHIFT 2024-2025 opgenomen. In bijlage 2 *Jaardoelenmatrix* is een totaaloverzicht van de voortgang van de jaardoelen opgenomen.

LMJP 2024-2025

	Missie "Waar talent excelleert"	Visie LMIPA wil de onbetwiste hofleverancier zijn en blijven voor het werkveld van de performing arts en vanuit een maatschappelijke betrokkenheid een flexibel, inzichtelijk, doorlopend en volledig geïntegreerd curriculum aanbieden voor leerlingen en studenten in de voortrajecten, het mbo, en het hbo vanaf de associate degree tot en met de professionele masteropleiding.
Inleiding	Voor u ligt het jaarplan 2024-2025 van het Lucia Marthas Institute for Performing Arts (LMIPA). Dit jaarplan kent vijf kernthema's: Samen, Hoger, Internationaal, Flexibel en Toekomst, samengebracht onder de titel SHIFT . De achterliggende meerjaren doelstellingen worden ontleend aan het Strategisch Vijfjarenplan van LMIPA, "MaCoPasDeCinq 2025-2030".	
Ambities	Met het jaarplan SHIFT werken we aan de volgende ambities: 1. Samen: LMIPA onderzoekt actief nieuwe samenwerkingsmogelijkheden met opleidingen binnen en buiten Noorderpoort en Hanzehogeschool. 2. Hoger: Reeds ingezette initiatieven worden op een hoger plan gebracht. 3. Internationaal: LMIPA werkt actief samen met internationale werkveld- en onderwijspartners. 4. Flexibel: LMIPA vergroot de flexibiliteit van haar onderwijs met toenemende mogelijkheden van maatwerk voor leerlingen en studenten. 5. Toekomst: Met de vernieuwde inrichting van het leiderschap van het instituut is LMIPA klaar voor de toekomst.	

DOELEN

	S Samen	H Hoger	I Internationaal	F Flexibel	T Toekomst
Principal	De veranderende rol en positionering van Lucia Marthas naar Principal heeft een duidelijke vorm gekregen.	Op het gebied van de gebouwen streven we door naar een langverwachte verandering voor Amsterdam.	- De vooropleidingen zijn uitgebreid buiten Nederland.	De mogelijkheden voor een pilotstatus voor een Ad Jonge kind met lesbevoegdheid zijn nader onderzocht.	- Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een eigen entiteit voor de Doorlopende leerlijn wordt opgestart. - Het intellectuele eigendom over alle methodes en programma's is vastgelegd en zo nodig beschermd.
Leiderschap	De vernieuwde inrichting van het leiderschap gaat dit opleidingsjaar van start.				
Educatief	- De mogelijkheden tot samenwerking met andere opleidingen binnen het mbo zijn verkend. NP	- Er is een eigen onderzoeksagenda samengesteld, gericht op het instituut, het werkveld en de samenleving. - Idee voor Master Performing arts internationaal i.s.m. 4 universiteiten in Europa is uitgewerkt. Hanze	- Er heeft voor één of meer studenten trede 11 een internationale uitwisseling van 2 maanden in periode C plaatsgevonden. Hanze - De mogelijkheden voor internationale uitwisseling voor Mbo-studenten zijn onderzocht. NP	- Het onderwijs op afstand is zodanig ingericht en geborgd dat het te allen tijde en waar dan ook kan worden ingezet. LMIPA	- De recreatieafdeling is uitgebreid en de scoutfunctie is versterkt, het curriculum van de vooropleidingen geïnnoveerd. MIPA - Het curriculum en vakken aanbod is geanalyseerd en waar nodig aangescherpt. NP
Functioneel - Policy	- Er is een besluit genomen over het al dan niet samenbrengen van diverse crebo's binnen één directieschap, onder leiding van LMIPA. NP	- De voorbereiding op de visitatie in het kader van de heraccreditatie van de hbo-opleidingen is afgerond en de visitatie is uitgevoerd. Hanze	- Er is onderzocht hoe een Master Performing arts internationaal i.s.m. 4 universiteiten in Europa vorm kan krijgen. Hanze	Er zijn onderwijsvernieuwingen geïnitieerd in aansluiting op de doelstellingen van de pilot Slimmer Collegejaar. Hanze	
- Development	- De activiteiten i.h.k.v. het alumni netwerk zijn voortgezet en uitgebreid. LMIPA	- Een plan voor het verbeteren van doelgerichtheid en relevantie van onderzoeksonderwerpen van studenten is gerealiseerd. Hanze - Het curriculum voor acteren is geïnnoveerd Hanze	- Docenten hebben zich ontwikkeld tot docent-onderzoekers en integreren theorie, praktijk en onderzoek in hun lessen. Hanze - De Marthas Methode (MM) is vertaald. LMIPA	- De onderwijsvernieuwingen (flexibilisering) zijn bestendigd en vastgelegd t.b.v. de heraccreditatie van de hbo-opleidingen. Hanze	- De onderwijsdocumentatie (tredenwijzers XL) is geïnnoveerd LMIPA - De domeindoelen en indicatoren zijn vernieuwd. NP - De borging van processen is instituutbreed verbeterd waardoor LMIPA up-to-date is en voorbereid op de toekomst. LMIPA
Operationeel - Business	- Assistentietrajecten en traineeships t.b.v. het organisch overnemen van de taken van oudere werknemers zijn uitgebreid. LMIPA	- Er wordt een relevant bijscholingsaanbod aangeboden in aansluiting op het systeem voor bijscholingspunten. LMIPA - MaCoPersonne is verder ingericht t.b.v. managementinformatie. LMIPA		- De economische bedrijfsvoering is verbeterd door onderwijsbegrotingen per opleiding. LMIPA	- Een concreet plan voor een nieuw gebouw in Amsterdam is ontwikkeld. LMIPA - De lopende contracten zijn geanalyseerd en in kaart is gebracht waar eventueel aanscherping nodig is LMIPA .
- Support	- De medische en paramedische commissies van LMIPA sluiten goed op elkaar aan. LMIPA				- De digitale mediatheek is uitgebreid en AVAR is geïnnoveerd. LMIPA
- Macos	- De Piloté MACOS heeft een duidelijke aansturing en structuur. LMIPA	- De bekendheid van de master OLPA is vergroot. Hanze			

LMIPA Deze doelen hebben betrekking op alle afdelingen.
MIPA Deze doelen hebben betrekking op de voortrajecten.
NP Deze doelen hebben betrekking op de Mbo afdeling.
Hanze Deze doelen hebben betrekking op de Hbo afdeling.

1.3 LMJP Resultaten Leiderschap

De resultaten van de jaardoelen Leiderschap worden hieronder toegelicht, waarbij samenhangende doelen zijn geclusterd.

- De veranderende rol en positionering van Lucia Marthas naar Principal heeft een duidelijke vorm gekregen.
- De vernieuwde inrichting van het leiderschap gaat dit instituutsjaar van start.
- Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een eigen entiteit voor de Doorlopende leerlijn wordt opgestart.

Principal en vernieuwde inrichting leiderschap

De veranderende positionering Lucia Marthas naar de rol van Principal heeft vorm gekregen en is vastgelegd in het document MaCoSuperieur Direction. Desondanks blijft er enige onduidelijkheid over de praktische uitvoering van deze positie. Dit werd veroorzaakt door de overgang van een enkelvoudig naar een meervoudig directeurschap, die in de praktijk een te grote stap bleek. Hierdoor kon de directie nog niet volledig regie voeren en ontstond een overlap met een algemeen directeurschap. Hoewel de positie zelf wel duidelijk was, bleek het lastig om deze in de praktijk effectief vorm te geven. Ook juridische aspecten speelden hierin een rol.

De vernieuwde inrichting, zoals vastgelegd in de MaCoSuperieur Direction, blijkt achteraf niet volledig verwerkt. Voor het instituutsjaar 2025-2026 is dan ook gekozen voor een andere aanstuurvorm. Het directeurschap wordt per organisatie (LMIPA-MIPA | LMIPA-NP | LMIPA-HANZE) ingevuld door directeuren. De doorlopende leerlijn wordt gezamenlijk aangestuurd met de principal als voorzitter. Het behouden van het totaaloverzicht is een kernkracht van LMIPA. In het instituutsjaar 2025 –2026 zal daarom expliciet aandacht worden besteed aan integratie en gezamenlijke afstemming, om de samenhang tussen de verschillende onderdelen te loggen. Voor de toekomst wordt tevens gekeken naar de aanstelling van een overkoepelende directeur voor de volledige doorlopende leerlijn van LMIPA.

Entiteit doorlopende leerlijn

Het onderzoek naar een mogelijke eigen entiteit voor de doorlopende leerlijn is door bovenstaande situatie wel opgestart, maar nog niet afgerond. De entiteit van de doorlopende leerlijn vormt daarnaast een basis voor de externe profilering van LMIPA, dat in het afgelopen jaar veelvuldig in de publiciteit is geweest, onder andere via de media, zoals televisie.

Deze naamsbekendheid biedt LMIPA zichtbaarheid, versterkt vertrouwen en faciliteert werving, samenwerkingen en profilering. Tegelijkertijd brengt bekendheid risico's met zich mee: hoge verwachtingen, reputatiegevoeligheid en maatschappelijke druk door overmatige aandacht voor het instituut en betrokkenen. Het behoud en de versterking van de naam vergt daarom gerichte inspanningen en aandacht voor samenhang tussen imago, kwaliteit en communicatie.

- Op het gebied van de gebouwen streven we door naar een langverwachte verandering voor Amsterdam.
- Een concreet plan voor een nieuw gebouw in Amsterdam is ontwikkeld is gerealiseerd.

Het afgelopen jaar is achter de schermen gewerkt aan een nieuwe, centrale locatie in Amsterdam ter vervanging van de huidige verspreide locaties. We hebben meerdere potentiële locaties bezocht en financieel doorgerekend. De voorkeur gaat uit naar nieuwbouw, gezien de eisen voor bijvoorbeeld danszalen (minimale plafondhoogte van 4-5 meter). Het programma van eisen, de tekeningen/schetsen en een kostenraming zijn inmiddels opgesteld. Tot op heden zijn er mogelijke locaties in beeld; het komende instituutsjaar staat in het teken van het zoeken naar financiering.

- De vooropleidingen zijn uitgebreid buiten Nederland.

In Hamburg is MIPA gestart met het eerste internationale vooropleidingstraject in Hamburg in samenwerking met Stage Entertainment Deutschland en Der König der Löwen. Het gaat langzaam maar onze vestiging daar begint wel steeds meer bekendheid te krijgen. Dit kost nog wel veel tijd en vraagt de nodige investering van betrokkenen. Met de Raad van Toezicht is besloten het nog een jaar door te zetten en dan te beslissen of en op welke wijze dit doorgang kan vinden. Het belang van de locatie Hamburg is mede om de mogelijkheden voor doorstroom naar de opleidingen in Groningen te vergroten. Met instroom vanuit Hamburg kan er in Groningen meer volume worden gegeven aan het mbo en in het bijzonder de hbo-opleidingen. Daarnaast is een verkennend onderzoek in Wenen uitgevoerd, dat als ongeschikt werd beoordeeld.

- De mogelijkheden voor een pilotstatus voor een Ad Jonge kind met lesbevoegdheid zijn nader onderzocht.

Het realiseren van Ad Jonge Kind is een grote ambitie die we nog steeds reven. Door het besluit om van de HEA vanuit de Hanze af te zien, ligt het project momenteel stil. Er is besloten het project door te zetten naar het komende jaar. De volgende vraag is hoe het proces opnieuw op gang kan worden gebracht en vanaf welk punt de ontwikkeling herstart moet worden.

- Het intellectuele eigendom over alle methodes en programma's is vastgelegd en zo nodig beschermd.

Dit jaardoel is behaald. Tijdens instituutsjaar 2025–2026 ligt de focus op het borgen van de gemaakte afspraken en processen.

1.4 Topics

1.4.1 Care

Overlijden

Het overlijden van medewerker Cora Ringelberg (PTMD docent van het eerste uur van LMIPA, stagebegeleider en choreograaf) heeft een grote impact gehad op het instituut. Op de dag van het overlijden en de dag van de herdenking is al het onderwijs komen te vervallen, zodat iedereen de ruimte kreeg om stil te staan bij dit verlies. Om de gevolgen hiervan op te vangen, zijn activiteiten herplaatst om de onderwijscontinuïteit te waarborgen, inclusief vervanging van nauw betrokken collega's waar nodig. Daarnaast zijn geplande activiteiten geannuleerd. Er is duidelijke communicatie verzorgd richting studenten, ouders/verzorgers, medewerkers en alumni. Daarnaast was er ondersteuning beschikbaar om collega's en studenten op te vangen en te begeleiden waar nodig. Binnen LMIPA wordt Cora erg gemist.

1.4.2 SPACE

SPACE is reeds uitgewerkt onder *Hoofdstuk 1.3 LMJP Resultaten Leiderschap*, waarin de resultaten van de doelen met betrekking tot de nieuwe huisvesting in Amsterdam worden beschreven.

1.4.3 Excellentie

De excellentieprogramma's vallen onder **LMIPA-NP** en **LMIPA-HANZE**; voor Leiderschap zijn er geen excellentie activiteiten.

1.4.4 Projecten

Jubileum LMIPA

In het instituutsjaar 2024–2025 vierde LMIPA haar 35-jarig bestaan. Vanwege het overlijden van collega Cora Ringelberg zijn de geplande feestelijke activiteiten geannuleerd. De Eindpresentatie GALA heeft echter wel plaatsgevonden. In *hoofdstuk 2.4.5 Projecten* is de Eindpresentatie verder toegelicht. De voorbereidingen en activiteiten worden doorgezet en verder ontwikkeld in aanloop naar het 40-jarig jubileum.

2 LMIPA

Dit hoofdstuk behandelt LMIPA en omvat alle shared activiteiten die in gezamenlijkheid plaatsvinden. Het hoofdstuk betreft de vestigingen Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Den Haag en Hamburg. De resultaten van de jaardoelen worden hieronder toegelicht, waarbij samenhangende doelen zijn geclusterd. Daarnaast wordt het rendement van de doorstroom inzichtelijk gemaakt, en omvatten de topics belangrijke onderwerpen die buiten de vastgestelde jaardoelen vallen, maar relevant zijn om in dit managementverslag te benoemen.

2.1 Shared

- De Marthas Methode (MM) is vertaald.

De Marthas Methode is vertaald. Met het oog op de uitbreiding van de vooropleiding buiten Nederland, de onderzoeken naar een Master Performing Arts Internationaal in samenwerking met vier universiteiten in Europa, en de lopende ontwikkelingen rondom internationalisering, wordt als volgende stap gestart met het vertalen van alle educatieve documenten, zodat het gehele onderwijsaanbod internationaal toegankelijk wordt.

- De borging van processen is instituutbreed verbeterd waardoor LMIPA up-to-date is en voorbereid op de toekomst.
- De digitale mediatheek is uitgebreid en AVAR is geïnnoveerd.

De borging van processen is instituutbreed verbeterd. Hierbij is de focus gelegd op digitalisering, wat niet alleen inhoudt dat documenten in digitale vorm beschikbaar worden gesteld, maar ook dat informatieprocessen, toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid structureel worden verbeterd. AVAR heeft dan ook een grote ontwikkeling doorgemaakt om informatie te centraliseren, te clusteren en structureel in te richten. Als volgende stap wordt onderzocht hoe routes verder digitaal geoptimaliseerd kunnen worden, zodat gebruikers informatie sneller kunnen vinden en processen efficiënter ondersteund worden. Daarnaast wordt de mediatheek meegenomen in de planning voor het instituutsjaar 2025-2026.

- Assistentietrajecten en traineeships t.b.v. het organisch overnemen van de taken van oudere werknemers zijn uitgebreid.

Assistentietrajecten en traineeships ten behoeve van het organisch overnemen van taken van oudere werknemers zijn actief. Er zijn diverse medewerkers die een traineeship volgen om zich in te werken en taken geleidelijk over te nemen, waarbij ook al taken organisch zijn overgenomen. Dit draagt bij aan de continuïteit en kennisborging binnen het instituut.

- Er wordt een relevant bijscholingsaanbod aangeboden in aansluiting op het systeem voor bijscholingspunten.

Er wordt een relevant bijscholingsaanbod aangeboden. Een systeem voor bijscholingspunten is nog niet geïmplementeerd, aangezien de prioriteiten elders lagen vanwege de directiewijziging en de accreditatie van hbo-opleidingen. Dit wordt meegenomen bij toekomstige ontwikkelingen.

- MaCoPersonne is verder ingericht t.b.v. managementinformatie.

De MaCoPersonne is gedurende het instituutsjaar per periode up-to-date gebracht. Door de opslag van de gegevens in MaCoPersonne kunnen sinds dit jaar rendement-, doorstroom- en uitstroomcijfers worden berekend, waardoor rapportage op managementniveau mogelijk is.

- De lopende contracten zijn geanalyseerd en in kaart is gebracht waar eventueel aanscherping nodig is.

De lopende contracten zijn geanalyseerd en in kaart gebracht om te bepalen waar aanscherping nodig is. Met deze werkzaamheden is een start gemaakt, maar vanwege de omvang is het proces nog niet afgerond. In het nieuwe instituutsjaar wordt een medewerker met een juridische achtergrond aangesteld die dit traject verder zal aansturen en afronden.

- De medische en paramedische commissies van LMIPA sluiten goed op elkaar aan.

De medische en paramedische commissies van LMIPA sluiten goed op elkaar aan en functioneren naar behoren. Er vinden een keer in de twee weken afstemmingsmomenten plaats tussen de betrokkenen. De samenwerking tussen de schoolarts, fysiotherapeuten en vertrouwenspersonen verloopt goed en vormt een sterk en goed functionerend care-team.

- De Piloté MACOS heeft een duidelijke aansturing en structuur.

Het beoogde jaardoel is niet behaald. Het vinden van een geschikte teamleider MACOS blijft uitdagend. Al een aantal jaren vindt er veel wisseling plaats op deze positie. Daarom heeft de principal deze verantwoordelijkheid tijdelijk overgenomen. Social media en internet zijn essentieel voor marketing en communicatie, aangezien zij de belangrijkste manier zijn om het publiek te bereiken, het imago te versterken en de werving van leerlingen en studenten te ondersteunen. Om dit te versterken, is de nieuwe podcast *Marthas' Mic* opgezet. Voor het instituutsjaar 2025-2026 wordt een nieuwe medewerker aangesteld om MACOS opnieuw vorm te geven en te structureren.

- De bekendheid van de master OLPA is vergroot.

Dit is inderdaad het geval: door meer promotie en aandacht voor bekendheid is het aantal informatieaanvragen via de website sterk toegenomen. Er wordt verwacht dat de nieuwe instroom vanaf januari 2026 zal toenemen.

2.2 Rendementen doorstroom

Vanuit de vooropleidingstrajecten van MIPA zijn:

- 36 leerlingen doorgestroomd naar het mbo
- 26 leerlingen doorgestroomd naar het hbo

Vanuit het mbo zijn:

- 13 studenten doorgestroomd naar het hbo

In onderstaande tabel is deze doorstroom schematisch weergegeven.

Totaal doorstroom naar → Vanuit ↓	Mbo	Hbo
Vooropleidingen	36	26
Mbo		13
Totaal doorstroom	75	

2.3 Topics

2.3.1 Care

Medische commissie

De veiligheid van studenten en medewerkers is van groot belang voor LMIPA en voor een verantwoorde begeleiding van studenten naar het werkveld. De medische commissie is daarom op elke locatie beschikbaar om waar nodig fysieke en mentale ondersteuning te bieden.

Dit jaar is de schoolarts voor spreekuur ook naar locatie Groningen geweest, gedurende de gehele periode is dit spreekuur online voor deze locatie, maar er wordt voor gezorgd dat de schoolarts er daarom in ieder geval 1x per periode fysiek is.

De medische commissie ziet helaas veel studenten die vragen om ondersteuning op mentaal vlak. Er is veel sprake van eetproblematiek en zwaardere psychische problematiek. In tegenstelling tot voorgaande jaren is er in mindere mate sprake van fysieke blessures. De adequate route naar de spreekuren van de schoolarts, de fysiotherapeuten en de hersteltraining lijkt goed te werken. Er is (vroeg)signalering, preventie en snelle ingreep op herstel bij blessure.

MIND Us

De trend dat steeds meer studenten mentale ondersteuning nodig hebben, weerspiegelt een bredere maatschappelijke ontwikkeling. De mentale gezondheid van jongeren in Nederland staat onder druk: meer dan de helft van de jongeren tussen 16 en 25 jaar ervaart mentale problemen, en ruim 75% van de psychische klachten ontstaat vóór het 25e levensjaar.

Als reactie hierop heeft Lucia Marthas zich aangesloten bij initiatieven die zich richten op het bevorderen van mentale veerkracht en ondersteuning van jongeren, waaronder “De Checkers”, een tool van de organisatie MIND Us. Deze tool is structureel opgenomen in de bijscholing en inburgering van medewerkers, zodat zij problemen op het gebied van mentale gezondheid kunnen signaleren, herkennen en het eerste gesprek aan kunnen gaan.

Veiligheid | SPOOR | Helpdesk Care

LMIPA blijft sociale veiligheid onder de aandacht brengen en actief bespreken. In de sector is een cultuurverandering nodig, wat tijd kost. Docenten worden bewust gemaakt dat zij te maken hebben met (jonge) mensen voor wie het toelaten tot de opleiding een belangrijke droom is; veel leerlingen studenten werken hier hun hele leven naartoe, en daar moet zorgvuldig mee worden omgegaan. Tegelijkertijd wordt het belang van de veiligheid van medewerkers benadrukt en geborgd.

Binnen de tredenbegeleiding in de vooropleiding, opleidingsbegeleiding in het mbo en personal development in het hbo is er meer ruimte en tijd voor veiligheid, flexibilisering en eigenaarschap gecreëerd. Ook is SPOOR (Sociale Preventieve Ontwikkeling & Omgeving Route) volop in ontwikkeling. Dit traject biedt leerlingen en studenten modules die gericht zijn op het versterken van zelfredzaamheid, zelfzorg, verwachtingsmanagement en zelfreflectie.

Levensomstandigheden en armoede

Een belangrijk onderdeel van de gezondheid van leerlingen en studenten is het bespreken van thema's zoals gezonde voeding, levensomstandigheden en armoede. Het monitoren van persoonlijke omstandigheden en het bieden van geïndividualiseerde begeleiding is essentieel, aangezien veel leerlingen en studenten geconfronteerd worden met armoede, onvoldoende toegang tot gezonde voeding of belemmerende leefomstandigheden.

Supervisor-systeem

Het supervisor-systeem blijkt zeer effectief en is dit jaar structureel verankerd in de bedrijfsvoering van LMIPA. De supervisor is de loopbaan- en werkbegeleider van de medewerker, van A tot Z. In de afgelopen jaren is deze rol veranderd: waar het vroeger vooral om maatschappelijke en sociale begeleiding ging, is het nu breder. De supervisor ondersteunt bij maatschappelijke en sociale vraagstukken, loopbaanontwikkeling en hulpvragen richting de verschillende afdelingen of eenheden.

Kwaliteitszorg

Om de kwaliteitszorg binnen LMIPA te borgen, zijn in het afgelopen jaar diverse kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd onder leerlingen, studenten, medewerkers, alumni en het werkveld. Tijdens deze onderzoeken kwamen onderwerpen aan de orde zoals roosters, studielast, groepsgrootte, ervaringen met verschillende vakken en docenten, en stages. De gesprekken met studenten in Groningen hebben vanwege het overlijden van Cora Ringelberg niet plaatsgevonden; deze zullen in het instituutsjaar 2025–2026 worden hervat.

Daarnaast is onder medewerkers een grootschalig medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. De respons was relatief laag, maar de resultaten zijn geanalyseerd en gerapporteerd. Uit de uitkomsten blijkt dat medewerkers met name waardering hebben voor de gemotiveerde leerlingen en studenten, hun collega's en de kwaliteit van de opleidingen. De aandachtspunten betreffen vooral werkdruk, communicatie en faciliteiten in Amsterdam en Den Haag, waarop in het komende jaar vervolgmaatregelen worden afgestemd.

Externe onderzoeken – incident arbeidsinspectie

Enkele van onze studenten zijn op straat aangesproken in november 2024 met de vraag of zij van gedachten wilden wisselen inzake de gang van zaken aan de opleiding. Een student heeft dit vervolgens direct gemeld bij zijn studiebegeleider, die dit weer heeft gemeld vertrouwenspersoon, omdat student zich ongemakkelijk voelde en het niet vertrouwde. De vertrouwenspersoon heeft contact gezocht met de inspecteur, en kreeg te horen dat het zou gaan om een verkennend onderzoek. LMIPA heeft vervolgens aangegeven een opleidingsinstituut te zijn - dat in principe geen arbeidsrelatie heeft met studenten, maar een relatie zoals die is omschreven in de WHW. De inspecteur heeft hierop aangegeven dat studenten ook stagelopen en naar het werkveld gaan, en dat de Arbeidsinspectie ook "steekproeven" heeft uitgevoerd bij drie andere opleidingsinstituten. Hierna is formeel, via klachtenformulieren, telefonisch contact en een mailwisseling, aangegeven dat LMIPA zich niet kan vinden in de gang van zaken, met name de manier van het benaderen van de studenten, die als bijzonder onprettig werd ervaren.

2.3.2 SPACE

Amsterdam

Op de locaties Gabriel Metsustraat, Rustenburgerstraat en Lijnbaansgracht heeft de afdeling Facilitering zich het afgelopen jaar beziggehouden met regulier en periodiek onderhoud. Denk hierbij aan het controleren en onderhouden van dansvloeren, schilder- en sauswerk, brandveiligheid, beheer van OAI (Object- en Assetinformatie) en BMI (Beheer van Materieel en Installaties), installatiewerkzaamheden en diverse (kleine) bouwkundige werkzaamheden.

De werkzaamheden volgen grotendeels uit de onderhoudslijsten per locatie en de geactualiseerde meerjarenonderhoudsplannen. Tijdens de zomervakantie zijn op alle drie locaties de installaties (cv-installaties, luchtbehandeling, airco's, e.d.) onderhouden en gereinigd.

De Quellijnstraat heeft tijdelijk als vierde locatie in Amsterdam gefunctioneerd, met de verwachting dat dit één jaar extra ruimte zou bieden. De locatie is echter eerder verlaten dan gewenst, wat niet in lijn was met de oorspronkelijke planning. Dit heeft gedurende het jaar geleid tot roosterwijzigingen en een zoektocht naar uitwijkmogelijkheden, om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen.

Tot slot is het kostuumarchief volledig herzien: het is opgeruimd, opnieuw ingedeeld en geordend. In het instituutsjaar 2025–2026 zal het kostuumarchief opnieuw worden gelogd.

Groningen

Deze locatie valt onder de verantwoordelijkheid van de Hanze en is daarom niet opgenomen.

2.3.3 Excellentie

De excellentieprogramma's vallen onder **LMIPA-NP** en **LMIPA-HANZE**; voor **LMIPA** (shared) zijn er geen overkoepelende excellentie activiteiten.

2.3.4 Projecten

Jubileumeindpresentatie GALA

Ter ere van het 35-jarig bestaan presenteerde LMIPA de jubileumvoorstelling: *GALA*. Tijdens deze eindpresentatie kwamen verleden, heden en toekomst samen in een dynamisch programma waarin memorabele repertoire werd herzien en nieuw werk werd gepresenteerd. *GALA* was daarmee niet alleen een terugblik, maar vooral een viering van de toekomst van LMIPA. Alle locaties van LMIPA in Nederland hadden een eigen eindpresentatieprogrammering. De locatie in Hamburg sloot het jaar af met een digitale eindpresentatie.

2.3.5 Financiële steun

In het instituutsjaar 2024-2025 heeft LMIPA financiële steun ontvangen van de Marthas Talent Foundation, de VandenEnde Foundation, de Vogelgezang Foundation en het Jeugdfonds Sport & Cultuur.

3 LMIPA-MIPA

Dit hoofdstuk behandelt **LMIPA-MIPA** en omvat de Vooropleiding, de Recreatie en de doorlopende leerlijn. Het hoofdstuk betreft de vestigingen Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Den Haag en Hamburg. De resultaten van de jaardoelen worden hieronder toegelicht, waarbij samenhangende doelen zijn geclusterd. In gevallen waarin functionele of operationele doelen samenhangen met educatieve doelen, zijn deze onder de educatieve eenheden ondergebracht om de samenhang te behouden. Daarnaast worden de rendementen van instituutsjaar 2024-2025 inzichtelijk gemaakt, en omvatten de topics belangrijke onderwerpen die buiten de vastgestelde jaardoelen vallen, maar relevant zijn om in dit managementverslag te benoemen.

3.1 Educatieve eenheden

- Het onderwijs op afstand is zodanig ingericht en geborgd dat het te allen tijde en waar dan ook kan worden ingezet.

Er is een start gemaakt met onderwijs op afstand, waarvoor een structuur is ontwikkeld. Een essentieel onderdeel hiervan zijn tutorials. Het maken van deze tutorials brengt extra kosten met zich mee, die nog niet in de begroting waren opgenomen.

- De recreatieafdeling is uitgebreid en de scoutfunctie is versterkt, het curriculum van de vooropleidingen geïnnoveerd.
- De onderwijsdocumentatie is geïnnoveerd.

Het doel is bereikt. Voor de recreatie is dit gerealiseerd door de A3's te ontwikkelen en een opzet voor een educatieregeling te maken, waarmee het curriculum wordt versterkt en de scoutfunctie wordt geborgd. Ook zijn op alle locaties van LMIPA recreatieafdelingen opgericht, waardoor de instroom van nieuwe leerlingen sterk is toegenomen. Voor de vooropleiding is dit gerealiseerd door de onderwijsregeling volledig te herzien en de A3's af te ronden, inclusief een kennisbasischema dat de leerdoelen koppelt aan de toetsing.

In het instituutsjaar 2025-2026 zullen de curricula van het mbo en hbo worden herijkt op basis van het nieuwe kwalificatiedossier voor het mbo en het nieuwe beroepsprofiel voor het hbo. Door deze wijzigingen is het noodzakelijk dat ook de onderwijsdocumentatie van MIPA wordt herijkt, zodat de doorlopende leerlijn behouden blijft.

3.2 Functionele eenheden

- De activiteiten i.h.k.v. het alumninetwerk zijn voortgezet en uitgebreid.

Ook voor de vooropleidingstrajecten bestaat behoefte aan een alumninetwerk. Hiermee kan LMIPA contact onderhouden met oud-leerlingen die na hun voortraject elders een opleiding volgen. Dit netwerk bevordert de betrokkenheid van alumni en biedt mogelijkheden om hen actief bij de school te blijven betrekken. Volgend instituutsjaar zal worden gestart met het uitwerken van het alumninetwerk voor MIPA en het opstellen van het bijbehorende beleid.

3.3 Operationele eenheden

- De economische bedrijfsvoering is verbeterd door onderwijsbegrotingen per opleiding.

De onderwijsbegrotingen per opleiding van MIPA is opgesteld. Er is echter nog behoefte aan een aparte begroting voor facilitering, die nog afzonderlijk uitgewerkt moet worden.

3.4 Bedrijfsvoering

3.4.1 Inschrijvingen Vooropleidingen

Het aantal vooropleidingsleerlingen is in 2024-2025 licht gestegen ten opzichte van 2023-2024. De doorstroom van studenten vanuit vooropleidingen naar het mbo en hbo neemt toe (zie hoofdstuk 3.4.4 Doorstroom naar mbo en hoofdstuk 3.4.5 Doorstroom naar hbo voor de doorstroomcijfers). Uit ervaring blijkt dat deze studenten tijdens hun opleiding doorgaans meer weerbaarheid en veerkracht tonen dan studenten die van buitenaf instromen. In de onderstaande tabel zijn de aantallen leerlingen per vooropleidingstraject en per locatie schematisch weergegeven.

- In Amsterdam blijven de aantallen stabiel en de klassen zijn mooi gevuld. Door de groei op onze andere locaties, moeten goed worden bekeken wat dat voor invloed heeft in Amsterdam.
- In Groningen is sprake van een hoge mate van armoede. Het is daarom noodzakelijk extra aandacht te besteden aan ondersteuning, zodat deelname aan LMIPA voor alle leerlingen mogelijk blijft en/of wordt.
- In Rotterdam groeit het aantal leerlingen. Binnen de basis- en voortgezet onderwijs leeft de wens om de leerjaren verder op te splitsen. Hiervoor is echter aanvullende ruimte en meer capaciteit binnen de klassen nodig om dit organisatorisch en roostertechnisch mogelijk te maken.
- In Den Haag is er potentie voor aanzienlijke groei, wat ook uit de cijfers blijkt. De beschikbare ruimte hiervoor is echter beperkt.

	Ingeschreven 2024-2025	Ingeschreven 2023-2024
AMSTERDAM		
Voortraject		
Vob/Vmb/Vtb (primair onderwijs, naschools)	130	135
VbbN (voortgezet onderwijs, naschools)	141	152
VbbH (voortgezet onderwijs, geïntegreerd havo/vwo)	68	73
VbbM (voortgezet onderwijs, geïntegreerd vmbo)	70	74
Totaal Amsterdam	409	434
GRONINGEN		
Voortraject		
VmtbG (primair onderwijs, naschools)	28	18
VbbNG (voortgezet onderwijs, naschools)	55	63
Totaal Groningen	83	81
ROTTERDAM		
Voortraject		
VobR/VmbR/VtbR (primair onderwijs, naschools)	38	32
VbbNR (voortgezet onderwijs, naschools)	35	22
VbbMHR (voortgezet onderwijs, geïntegreerd vmbo/havo/vwo)	53	54
Totaal Rotterdam	126	108
DEN HAAG		
VmtbDH	18	15
VbbNDH (voortgezet onderwijs, naschools)	60	56
VbbMHDH (voortgezet onderwijs, deels geïntegreerd)	26	14
Totaal Den Haag	104	85
Totaal aantal leerlingen vooropleidingen	722	708

3.4.2 Inschrijvingen Recreatie

Het aantal recreanten is in 2024-2025 aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2023-2024, mede dankzij de oprichting van recreatieafdelingen op alle locaties van LMIPA.

Ontwikkeling ledenaantal (totalen) per periode					
	Periode A	Periode B	Periode C	Periode D	Periode E
2021-2022	531	563	646	683	691
2022-2023	491	582	618	662	673
2023-2024	627	640	829	878	904
2024-2025	714	819	883	981	994

3.4.3 Instroom audities Vooropleiding

In de onderstaande tabel zijn de aantallen leerlingen die na de auditie instromen in instituutsjaar 2025-2026, per vooropleidingstraject en per locatie, schematisch weergegeven.

Instroom audities voor 2025-2026	
Amsterdam	
Vob/Vmb/Vtb	58
VbbN (naschools)	41
VbbH (geïntegreerd havo/vwo)	15
VbbM (geïntegreerd vmbo)	24
Totaal Amsterdam	138
Groningen	
VobG/VmbG/VtbG	7
VbbNG (naschools)	25
Totaal Groningen	32
Rotterdam	
VobR/VmbR/VtbR	25
VbbNR (naschools)	9
VbbMHR (geïntegreerd vmbo/havo/vwo)	16
Totaal Rotterdam	50
Den Haag	
VmtbDH	20
VbbNDH (naschools)	16
VbbMHDH (deels geïntegreerd)	16
Totaal Den Haag	52
Totaal	272

3.4.4 Doorstroom naar mbo

In 2024-2025 zijn er 36 leerlingen vanuit de vooropleidingstrajecten intern doorgestroomd naar het mbo. In onderstaande tabel is de doorstroom per vooropleidingstraject en per locatie schematisch in kaart gebracht.

Doorstroom naar → Vanuit ↓	Mbo	
	Amsterdam	Groningen
Amsterdam		
VbbN (naschools)	8	-
VbbM (geïntegreerd mavo)	10	-
Groningen		
VbbNG (naschools)	-	6
Rotterdam		
VbbNR (naschools)	5	-
VbbMHR (geïntegreerd)	5	-
Den Haag		
VbbNDH (naschools)	2	-
VbbMHDH (geïntegreerd)	-	-
Totaal	30	6

3.4.5 Doorstroom naar hbo

In 2024-2025 zijn er 26 leerlingen vanuit de vooropleidingstrajecten intern doorgestroomd naar het hbo. In onderstaande tabel is de doorstroom per vooropleidingstraject en per locatie schematisch in kaart gebracht.

Doorstroom naar → Vanuit ↓	Amsterdam			Groningen	
	B Dans	B Docent Dans	Ad Dans	B Dans	Ad Dans
Amsterdam					
VbbN (naschools)	5	-	-	3	-
VbbH (geïntegreerd havo/vwo)	3	3	-	-	-
Groningen					
VbbNG (naschools)	-	-	-	6	-
Rotterdam					
VbbNR (naschools)	-	-	-	1	-
VbbHR (geïntegreerd havo/vwo)	-	-	-	-	-
Den Haag					
VbbNDH (naschools)	1	-	-	-	-
VbbHDH (geïntegreerd havo/vwo)	3	-	-	1	-
Totaal	12	3	-	11	-

3.4.6 Medewerkersaantallen

In 2024-2025 waren er de volgende aantallen medewerkers werkzaam bij **LMIPA-MIPA** (referentiedatum 31 augustus 2025):

	Aantal
In dienst	17
Langdurig verzuim	N.v.t.
Gestopt	0

3.4.7 Financiën

De omzet (2024-2025) is begroot op de basis van de aantallen die eind mei bij ons bekend zijn.

Het leerlingenaantal (VO) ligt bij aanvang van 2024-2025 op ruim 80 leerlingen hoger (t.o.v. van 2024-2025). De recreatielessen hebben een groot aantal leerlingen getrokken, hoger dan begroot. Bijna 1000 leerlingen (668 Amsterdam/238 Groningen/64 Rotterdam/24 Den Haag) hebben deelgenomen aan de lessen.

Dit jaar is het Summercamp meegenomen in de begroting. Er zijn veel aanmeldingen geweest voor het Summercamp (79 leerlingen), dat is een goed resultaat.

Voor volgend is er (nog steeds) als wens de invoering van een nieuw leerlingenbeheersysteem (archief), en een koppeling naar de inschrijvingen vanuit de website. Er is hier in het afgelopen jaar druk aan gewerkt en er zijn diverse gesprekken gevoerd, waaronder met AFAS. Het blijkt in de praktijk lastig om een goed administratie/ leerlingenbeheersysteem te vinden dat op onze wensen aansluit, we blijven zoeken en zijn nu in gesprek met Exact.

De kosten voor medewerkers liggen hoger dan begroot. In periode E is er veel extra gewerkt door medewerkers. Tevens is Lucia Marthas meer voor MIPA gaan werken "nu haar werkzaamheden voor Hanze en Noorderpoort zijn overgenomen". Voor 2025-2026 is dit samen met de accountant ook weer onder de loep genomen, dit zal meegenomen worden in de begroting.

De uitgaven voor legal zaken zijn hoger uitgevallen dan oorspronkelijk begroot. Dit is toe te schrijven aan aanvullende advocaatkosten die zijn gemaakt in het kader van het vormgeven en formaliseren van het naamsgebruik.

De daadwerkelijke cijfers 2024-2025 zijn d.d. september 2025 nog niet bekend. Het instituutsjaar is nog niet afgesloten en komen er nog facturen binnen, e.e.a. zal hopelijk snel bekend zijn. De eerste check al gedaan door de accountant, en is er een afspraak met de auditcommissie gemaakt. De accountants komen naar schatting half oktober/eind oktober met de eerste cijfers. Op de volgende pagina's volgt de begroting met concept realisatie.

Begroting	Begroting 25/26	Concept Realisatie t/m aug 2025	Begroting 24/25	Realisatie 23/24	Begroting 23/24
Baten					
Vooropleiding weekend	181.000	169.080	180.000	176.513	170.000
Vooropleiding HBO	90.000	84.280	85.000	87.588	85.000
Vooropleiding MBO	127.000	150.030	123.000	152.185	118.000
Vooropleiding basisschool	156.000	125.670	137.000	130.745	100.000
Vooropleiding Rotterdam	130.000	127.202	124.000	104.825	97.000
Vooropleiding Groningen	93.000	91.735	95.000	96.084	90.000
Vooropleiding Den Haag	102.000	89.372	84.000	63.488	50.000
Vooropleiding Hamburg	10.000	9.108	-	-	-
Vooropleiding door MIPA betaald	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
Omzet Vooropleiding	884.000	841.477	823.000	806.426	705.000
Recreatie Amsterdam	240.000	247.850	230.000	235.784	190.000
Recreatie Groningen	56.000	59.072	40.000	43.396	28.000
Recreatie Rotterdam	21.000	20.384	12.000	15.050	6.000
Recreatie Den Haag	8.000	7.410	3.000	4.253	4.000
Recreatie overige	65.000	69.415	35.000	60.319	
Omzet recreatie/orientatie	390.000	404.131	320.000	358.802	228.000
Eindpresentatie	30.000	36.124	25.000	15.853	12.500
Eindpresentatie	30.000	36.124	25.000	15.853	12.500
Omzet diverse	-	-	-	-	-
Diversen	-	-	-	-	-
Ontvangen vergoeding Hanze Hogeschool	50.000	50.000	50.000	50.000	45.000
Overige opbrengsten	47.000	12.980	12.000	11.139	9.000
Donaties en sponsoring	16.000	8.366	6.000	5.375	6.000
Opbrengsten automaten	4.000	4.586	4.000	4.048	3.000
Overige opbrengsten	117.000	75.932	72.000	70.563	63.000
Totale baten	1.421.000	1.357.664	1.240.000	1.251.645	1.008.500
Inhuur docenten	210.000	214.335	220.000	207.407	200.000
Kosten studiereizen MBO en HBO	-	-	-	7.173	-
Kosten online lesprogramma	-	-	15.000	-	-
Kosten eindpresentatie	55.000	29.161	50.000	29.319	45.000
Kosten ten behoeve van uitvoeringen	25.000	39.648	10.000	6.407	10.000
Inkoopwaarde baten	290.000	283.144	295.000	250.306	255.000
Brutomarge	1.131.000	1.074.520	945.000	1.001.338	753.500
Lonen en salarissen	606.000	606.946	430.000	451.101	350.000
Sociale lasten	109.000	103.057	77.000	77.970	56.000
Pensioenlasten	52.000	34.764	34.000	24.627	28.000
Reiskosten woon werk verkeer	40.000	35.397	45.000	35.018	43.000
Arbokosten	2.500	2.620	1.500	807	-
Overige personeelsbeloningen	5.000	1.148	5.000	53.763	2.000
Medewerkerskosten	814.500	783.932	592.500	643.286	479.000
Gebouwen en -terreinen	5.000	3.882	5.000	4.422	4.000
Afschrijvingen vervoermiddelen	5.000	4.702	5.000	4.182	-
Andere vaste middelen	9.000	9.099	7.000	6.897	3.000
Afschrijvingen	19.000	17.683	17.000	15.501	7.000
Betaalde huur	14.000	10.641	10.000	9.179	10.000
Onderhoud gebouwen	20.000	-1.012	45.000	99.030	-
Schoonmaakkosten	16.000	16.586	10.000	10.712	10.000
Overige huisvestingskosten	12.000	11.855	10.000	5.427	33.500
Dooberekende huisvestingskosten	-	-	-	-	-
Huisvestingskosten	62.000	38.070	75.000	124.347	53.500
Brandstof/benzine	1.000	861	2.000	1.075	-
Onderhoudskosten auto	1.000	334	1.000	247	-
Motorrijtuigenbelasting	500	173	500	386	-
Parkeerkosten	1.000	-424	4.000	3.360	4.000
Overige autokosten	1.500	1.232	1.500	1.166	-
Vervoerskosten	5.000	2.176	9.000	6.235	4.000
Naamgebruik Lucia Marthas	51.080	49.450	49.450	48.000	48.000
Kosten social media	35.000	46.991	15.000	13.815	15.000
Reis- en verblijfkosten	30.000	26.765	32.000	29.652	5.000
Representatiekosten	25.000	20.117	20.000	22.794	20.000
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	-	-	-	-12.970	-
Relatiegeschenken	2.500	993	5.000	625	10.000
Reclame- en advertentiekosten	1.500	1.305	1.000	6.349	-
Kosten sponsoring	1.500	-	3.000	263	6.000
Diversen verkoopkosten	920	16	500	-	2.000

Begroting	Concept		Begroting	Realisatie	Begroting
	Begroting	Realisatie			
	25/26	t/m aug 2025	24/25	23/24	23/24
Verkoopkosten	147.500	145.637	125.950	108.529	106.000
Drukkerwerk	25.000	24.559	17.000	32.998	15.000
Internetkosten	22.500	23.757	15.000	20.392	-
Telefoonkosten	500	154	-	147	8.000
Porti	500	540	-	482	-
Kantoorbenodigdheden	1.000	560	1.000	678	2.000
Kosten automatisering	8.000	4.036	8.000	6.313	3.000
Diversen kantoorkosten	2.000	-204	2.000	42	1.000
Kantoorkosten	59.500	53.402	43.000	61.053	29.000
Administratiekosten	20.000	14.128	25.000	13.058	30.000
Accountantskosten	13.000	11.924	13.000	9.815	13.000
Assurantiepremie	12.000	12.503	8.000	11.135	8.000
Advieskosten	7.000	5.495	15.000	8.180	6.000
Vacatiegelden	5.000	5.000	5.000	5.400	4.500
Juridische kosten	5.000	4.612	5.000	2.235	5.000
Abonnementen en contributies	5.000	402	5.000	1.253	-
Diversen algemene kosten	1.000	-599	550	-4.979	2.500
Algemene kosten	68.000	53.465	76.550	46.097	69.000
Rente baten	-10.000	-13.754	-2.000	-17.974	-
Bankkosten en rente lasten	4.000	4.230	3.000	3.344	6.000
Financiële lasten	-6.000	-9.524	1.000	-14.630	6.000
Totaal kosten	1.169.500	1.084.841	940.000	990.418	753.500
Totaal van resultaat voor belastingen	-38.500	-10.321	5.000	10.921	-
Vennootschapsbelasting				-1.387	-
Totaal van netto resultaat	-38.500	-10.321	5.000	9.534	-

3.5 Topics

3.5.1 Care

Tredenbegeleiding

LMIPA is zich bewust van het belang van optimale begeleiding van de (jonge) mensen die LMIPA opleiden voor een veeleisend werkveld. Deze begeleiding omvat niet alleen ondersteuning op mentaal en fysiek gebied, maar richt zich ook op preventie van mentale en fysieke blessures, door studenten te leren omgaan met de eisen en verwachtingen van zowel de opleiding als het latere werkveld.

In het instituutsjaar 2024-2025 zijn binnen de vooropleiding de eerste verkennende stappen in het SPOOR-traject gezet, met aandacht voor de opzet van tredenbegeleiding en de ontwikkeling van een vooropleidingsportfolio. Daarnaast is een SharePoint-structuur voorbereid, bedoeld om tredenbegeleiders van kaders en handvatten te voorzien. Hiermee is een eerste fundament gelegd voor de verdere ontwikkeling van gestructureerde en consistente begeleiding van leerlingen. In 2025-2026 zal er daarnaast expliciet aandacht zijn voor verwachtingsmanagement.

3.5.2 SPACE

De locaties Amsterdam en Groningen worden in samenwerking met **LMIPA-NP** en **LMIPA-HANZE** aangestuurd; dit is reeds besproken onder *Hoofdstuk 2.3.2 SPACE*. Hieronder volgen de locaties Rotterdam, Den Haag en Hamburg, die uitsluitend betrekking hebben op **LMIPA-MIPA**.

Rotterdam

In Rotterdam bevindt MIPA zich in een vleugel van de Thorbecke Talentschool. Er is gebleken dat de schoonmaak aandacht behoeft, aangezien het huidige resultaat als onvoldoende wordt ervaren. Hier zal in instituutsjaar 2025-2026 verdere actie op genomen worden.

Den Haag

In Den Haag bevindt MIPA zich in een vleugel van het Segbroek College. Er is vastgesteld dat er een tekort aan danszalen bestaat, en dat uitbreiding noodzakelijk is, met name in het kader van de beoogde DAMU-status.

Hamburg

In Hamburg bevindt MIPA zich in de studio's van Stage Entertainment Duitsland. Het beheer van de studio's ligt in handen van Stage Entertainment.

3.5.3 Excellentie

Dit is niet van toepassing voor **LMIPA-MIPA**.

3.5.4 Projecten

Binnen de Vooropleiding zijn in het afgelopen jaar diverse projecten uitgevoerd die fungeren als ervaringswerkplaatsen. Binnen deze ervaringswerkplaatsen doen leerlingen praktijkervaring op en maken zij kennis met verschillende werkvelden binnen de performing arts. Er is een keuze gemaakt om vijf projecten hiervan uit te lichten, die hieronder nader worden toegelicht.

Opening schooljaar Stichting BOOR

Op 4 september vond de jaaropening van Stichting BOOR, waar onder andere de Thorbecke Talentschool Rotterdam onder valt, plaats in het Feijenoord Stadion in Rotterdam. Een selectie van leerlingen van Vooropleiding Rotterdam verzorgde tijdens dit evenement een optreden.

Junior Song Festival NL

Op 21 september vond het jaarlijks terugkerende Junior Song Festival NL plaats. Leerlingen van de Vooropleiding Bovenbouw waren dit jaar betrokken als achtergronddansers bij de verschillende acts. De dansers van de winnende act hebben deelgenomen aan de grote finale in Spanje.

Het grote Junior Song Festival Concert

Op zaterdag 26 oktober 2024 vond de allereerste editie van Het Grote Junior Songfestival Concert plaats in Rotterdam Ahoy, waarin Junior Songfestival-sterren van de afgelopen jaren én van dit jaar optraden. Leerlingen van VbbH 3, 4 en 5 namen hieraan deel als achtergronddansers, samen met een selectie studenten van de mbo- en hbo-opleidingen.

Discussiëren kun je leren

Op 22 april vond in het Hofpleintheater de Rotterdamse Debat Battle plaats, met als titel "Discussiëren kun je leren". Onze jonge crew van de Vooropleiding Rotterdam opende het evenement.

IT4Kids Gala

IT4Kids is een foundation die hardware inzamelt om geld te genereren voor structurele sportkansen voor jongeren die anders niet zouden kunnen sporten. Voor het jaarlijkse benefietgala, dat dit keer werd gehouden in Studio 21 in Hilversum, verzorgden leerlingen van de vooropleidingen de opening en een zangmedley.

Bijlagen

Bijlage 1 Begrippenlijst

A3's	Onderwijsdocumentatie – compacte overzichtsdOCUMENTEN die het onderwijs in een specifieke trede of domein omschrijven. Dit document is van toepassing voor de recreatie, vooropleiding, mbo en hbo.
Ad	Afkorting voor Associate Degree
Appartement	De benaming van de drie eenheden van de organisatiestructuur van LMIPA in 2024-2025, bestaande uit drie onderdelen: primair (educatief), secundair (functioneel) en tertiair (operationeel). De appartementen worden aangestuurd door directeuren.
AVAR	De naam van het intranet van LMIPA is een afkorting van <i>Avant – Arrière</i> en verwijst daarmee naar de digitale voor- en achterkant van de organisatie. Dit intranet vormt de concrete koppeling tussen de interne en externe digitale omgevingen, waardoor informatie, communicatie en ondersteunende processen efficiënt geïntegreerd worden.
Ba	Afkorting Bachelor
BMI	Beheer van Materieel en Installaties: operationeel onderhoud en exploitatie van installaties en materieel
Brique	Subafdelingen binnen pilotés aangestuurd door coördinatoren.
Ciment	Taken van subafdelingen uitgevoerd door medewerkers.
Drapeau	Hiermee wordt de principal aangegeven binnen het organogram in 2024-2025.
HEA	Afkorting Hanze Educatie Academie. De HEA biedt leerroutes waarin studenten een lerarenopleiding combineren met een ander vakgebied.
Legal	Verzamelnaam van alle juridische zaken binnen LIMPA, bedoeld voor degenen die verantwoordelijk zijn voor naleving, advisering en besluitvorming op juridisch gebied.
LMIPA	Afkorting Lucia Marthas Institute for Performing Arts
LMJP	Afkorting Lucia Marthas Jaarplan
M	Afkorting voor Master
MM	Afkorting voor Marthas Methode
MaCoDome	De naam van het management jaarverslag binnen LMIPA. Er bestaan vier management jaarverslagen: MaCoDome LMIPA (overkoepelend alle organisaties), MaCoDome LMIPA-MIPA , MaCoDome LMIPA-NP en MaCoDome LMIPA-HANZE .

MaCoÉtape	De naam van de doorlopende leerlijn van LMIPA.
MaCoPasDeCinq	Conform de naam betreft dit het strategisch vijfjarenplan van LMIPA.
MaCoPersonne	Leerling-/student-/medewerkervolgsysteem – digitaal systeem om relevante gegevens van leerlingen, studenten en medewerkers bij te houden.
MACOS	Afkorting voor Marketing, Communicatie en Socials
MaCoSuperieur Direction	Topdocument van de directie van LMIPA voor het instituutsjaar 2024–2025, waarin de directietaken en de taken van relevante belanghebbenden worden beschreven.
MaCoSyntaxis	Digitaal archief – het geheel van werk-, gepubliceerde en opgeslagen documenten, bestaande uit: Work (in bewerking in het huidige studiejaar), Dynamic (gepubliceerd), en Static (definitief geborgd).
Maison	Het organogram van het LMIPA is de blauwdruk van de organisatie en wordt Maison LMIPA genoemd.
MIPA	Afkorting voor stichting Marthas Institute for Performing Arts
NEXT	Acroniem van LMJP 2025-2026 wat staat voor Navigatie, Educatie, X (doelen LMIPA), Toekomst
NP	Afkorting voor Noorderpoort
OAI	Object- en Assetinformatie: Het gaat hierbij om het vastleggen en beheren van gegevens over gebouwen, installaties en andere fysieke assets.
OER	Afkorting voor Onderwijs- en Examenregeling. Dit document is van toepassing voor het mbo en het hbo.
OLPA	Afkorting Operationeel Leiderschap in Performing Arts
OR	Afkorting voor Onderwijsregeling. Dit document is van toepassing voor de vooropleiding.
Piloté	Afdelingen binnen eenheden (appartements) aangestuurd door managers en teamleiders.
Principal	De nieuwe rol van Lucia Marthas in 2024-2025. De Principal houdt toezicht op het voortbestaan van de Marthas Methode en de doorlopende leerlijn. Daarnaast adviseert de Principal over uitbreiding en vernieuwing van het LMIPA portfolio en opleidingslocaties en richt zich op het realiseren van een nieuw gebouw voor locatie Amsterdam. De Principal onderhoudt periodiek direct contact met de RvT's en de afzonderlijke bestuurders van MIPA, NP, HANZE en de directie betreffende de doorlopende leerlijn. De Principal haalt periodiek informatie op uit kwaliteitszorg en andere bronnen met als doel zicht te houden op het voortbestaan van de koers, visie en strategie van LMIPA. De Principal houdt toezicht op het voortbestaan van de doorlopende leerlijn.
PTMD	Afkorting Pop Theater Musical Dans

RvT	Afkorting Raad van Toezicht
Shared	Activiteiten en andere aangelegenheden die in gezamenlijkheid plaatsvinden
SHIFT	Acroniem van LMJP 2024-2025 wat staat voor Samen, Hoger, Internationaal, Flexibel, Toekomst
Terrasse	Hiermee worden commissies aangegeven binnen het organogram in 2024-2025.
Toit	Toit (dak) is de Leiderschap van LMIPA wordt gevormd door het bestuur van de drie bedrijfsonderdelen (LMIPA-MIPA , LMIPA-NP en LMIPA-HANZE) en de LMIPA-directie. Leiderschap houdt toezicht op de organisatie, bepaalt de beleidsvorming en is eindverantwoordelijk.
Tredenwijzer XL	Educatief document dat de inhoud, structuur en opzet van een domein beschrijft, inclusief doelen, lesmateriaal, leswijzers, werkvormen en toetsing. Dit document is van toepassing voor het hbo.
VbbH	Afkorting Vooropleiding Binnenschools Bovenbouw Hbo
VbbM	Afkorting Vooropleiding Binnenschools Bovenbouw Mbo
VbbN	Afkorting Vooropleiding Buitenschools Bovenbouw Naschools
Vob	Afkorting Vooropleiding onderbouw (basisschool groep 3-4)
Vocational education	Engelse term voor beroepsonderwijs dat gericht is op het ontwikkelen van praktische en vakgerichte vaardigheden ter voorbereiding op een specifiek beroep of werkveld.
VO	Afkorting Vooropleiding
Vpo	Afkorting Vooropleiding primair onderwijs
Vmb	Afkorting Vooropleiding middenbouw (basisschool groep 5-6)
Vtb	Afkorting Vooropleiding tussenbouw (basisschool groep 7-8)
WOOLD	Afkorting Werkveld, Organisatie, Ondernemerschap, Loopbaan en Burgerschap en Digitaal. Nieuw domeinonderdeel voor mbo in instituutsjaar 2025-2026.

Bijlage 2 Jaardoelenmatrix

Legenda

Rood	Niet bereikt
Oranje	Deels bereikt
Groen	Bereikt
Turquoise	Bereikt in 2024-2025, voortgezet in 2025-2026

1. CONCRETE DOELEN VANUIT LMJP	HOORT BIJ SHIFT	LMIPA	TEAM	STATUS
1.1 De veranderende rol en positionering van Lucia Marthas naar Principal heeft een duidelijke vorm gekregen.	Samen	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Principal	
1.2 Op het gebied van de gebouwen streven we door naar een langverwachte verandering voor Amsterdam.	Hoger	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Principal	
1.3 De vooropleidingen zijn uitgebreid buiten Nederland.	Internationaal	LMIPA-MIPA	Principal	
1.4 De mogelijkheden voor een pilotstatus voor een Ad Jonge kind met lesbevoegdheid zijn nader onderzocht.	Flexibel	LMIPA-HANZE	Principal	
1.5 Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een eigen entiteit voor de Doorlopende leerlijn wordt opgestart.	Toekomst	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Principal	
1.6 Het intellectuele eigendom over alle methodes en programma's is vastgelegd en zo nodig beschermd.	Toekomst	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Principal	
1.7 De vernieuwde inrichting van het leiderschap gaat dit instituutsjaar van start.	Overkoepelend	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Leiderschap	
2. EDUCATIEVE EENHEDEN				
CONCRETE DOELEN VANUIT LMJP	HOORT BIJ SHIFT	LMIPA	EDUCATIEVE EENHEID	STATUS
2.1 De mogelijkheden tot samenwerking met andere opleidingen binnen het mbo zijn verkend.	Samen	LMIPA-NP	Mbo	
2.2 Er is een eigen onderzoeksagenda samengesteld, gericht op het instituut, het werkveld en de samenleving.	Hoger	LMIPA-HANZE	Hbo	
2.3 Idee voor Master Performing arts internationaal i.s.m. 4 universiteiten in Europa is uitgewerkt.	Hoger	LMIPA-HANZE	Hbo	
2.4 Er heeft voor één of meer studenten trede 11 een internationale uitwisseling van 2 maanden in periode C plaatsgevonden.	Internationaal	LMIPA-HANZE	Hbo	
2.5 De mogelijkheden voor internationale uitwisseling voor mbo-studenten zijn onderzocht.	Internationaal	LMIPA-NP	Mbo	
2.6 Het onderwijs op afstand is zodanig ingericht en geborgd dat het te allen tijde en waar dan ook kan worden ingezet.	Flexibel	LMIPA-MIPA	Vo	
2.7 De recreatieafdeling is uitgebreid en de scoutfunctie is versterkt, het curriculum van de vooropleidingen geïnnoveerd.	Toekomst	LMIPA-MIPA	Vo	
2.8 Het curriculum en vakken aanbod is geanalyseerd en waar nodig aangescherpt.	Toekomst	LMIPA-NP	Mbo	

3. FUNCTIONELE EENHEDEN				
CONCRETE DOELEN VANUIT LMJP	HOORT BIJ SHIFT	LMIPA	FUNCTIONELE EENHEID	STATUS
3.1 Er is een besluit genomen over het al dan niet samenbrengen van diverse crebo's binnen één directieschap, onder leiding van LMIPA.	Samen	LMIPA-NP	Policy	
3.2 De voorbereiding op de visitatie in het kader van de heraccreditatie van de hbo-opleidingen is afgerond en de visitatie is uitgevoerd.	Hoger	LMIPA-HANZE	Policy	
3.3 Er is onderzocht hoe een Master Performing arts internationaal i.s.m. 4 universiteiten in Europa vorm kan krijgen.	Internationaal	LMIPA-HANZE	Policy	
3.4 Er zijn onderwijsvernieuwingen geïnitieerd in aansluiting op de doelstellingen van de pilot Slimmer Collegejaar.	Flexibel	LMIPA-HANZE	Policy	
3.6. De activiteiten i.h.k.v. het alumninetwerk zijn voortgezet en uitgebreid.	Samen	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Development	
3.7 Een plan voor het verbeteren van doelgerichtheid en relevantie van onderzoeksonderwerpen van studenten is gerealiseerd.	Hoger	LMIPA-HANZE	Development	
3.8 Het curriculum voor acteren is geïnnoveerd.	Hoger	LMIPA-HANZE	Development	
3.9 Docenten hebben zich ontwikkeld tot docent-onderzoekers en integreren theorie, praktijk en onderzoek in hun lessen.	Internationaal	LMIPA-HANZE	Development	
3.10 De Marthas Methode (MM) is vertaald.	Internationaal	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Development	
3.11 De onderwijsvernieuwingen (flexibilisering) zijn bestendigd en vastgelegd t.b.v. de heraccreditatie van de hbo-opleidingen.	Internationaal	LMIPA-HANZE	Development	
3.12 De onderwijsdocumentatie (tredenwijzers XL) is geïnnoveerd.	Toekomst	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Development	
3.13 De domeindoelen en indicatoren zijn vernieuwd.	Toekomst	LMIPA-NP	Development	
3.14 De borging van processen is instituutbreed verbeterd waardoor LMIPA up-to-date is en voorbereid op de toekomst.	Toekomst	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Development	
4. OPERATIONELE EENHEDEN				
CONCRETE DOELEN VANUIT LMJP	HOORT BIJ SHIFT	LMIPA	OPERATIONELE EENHEID	STATUS
4.1 Assistentietrajecten en traineeships t.b.v. het organisch overnemen van de taken van oudere werknemers zijn uitgebreid.	Samen	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Business	
4.2 Er wordt een relevant bijscholingsaanbod aangeboden in aansluiting op het systeem voor bijscholingspunten.	Hoger	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Business	
4.3 MaCoPersonne is verder ingericht t.b.v. managementinformatie.	Hoger	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Business	
4.4 De economische bedrijfsvoering is verbeterd door onderwijsbegrotingen per opleiding.	Flexibel	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Business	
4.5 Een concreet plan voor een nieuw gebouw in Amsterdam is ontwikkeld.	Toekomst	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-NZE	Business	

CONCRETE DOELEN VANUIT LMJP	HOORT BIJ SHIFT	LMIPA	OPERATIONELE EENHEID	STATUS
4.6 De lopende contracten zijn geanalyseerd en in kaart is gebracht waar eventueel aanscherping nodig is.	Toekomst	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Business	
4.7 De medische en paramedische commissies van LMIPA sluiten goed op elkaar aan.	Samen	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Support	
4.8 De digitale mediatheek is uitgebreid en AVAR is geïnnoveerd.	Toekomst	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Support	
4.9 De Piloté MACOS heeft een duidelijke aansturing en structuur.	Samen	LMIPA-MIPA LMIPA-NP LMIPA-HANZE	Macos	
4.10 De bekendheid van de master OLPA is vergroot.	Hoger	LMIPA-HANZE	Macos	