

Met het oog op de ander

jaarverslag 2019



marnix academie



marnix academie

Lerarenopleiding basisonderwijs

Vogelsanglaan 1 Utrecht | Postbus 85002 3508 AA Utrecht

030 275 34 00 | marnix.academie@hsmarnix.nl | www.marnixacademie.nl



Met het oog op de ander

jaarverslag 2019



Inhoud

Vooraf	4	Verslag Raad van Toezicht	46
		14. Verslag Raad van Toezicht	47
		15. Het jaar in cijfers	52
Bestuursverslag	5	Jaarrekening	53
1. Over de Marnix Academie	6	16. Balans per 31 december 2019	54
2. Samenwerkingsverbanden	8	17. Staat van baten en lasten over 2019	55
3. Onderwijsaanbod	10	18. Kasstroomoverzicht over 2019	56
4. Kwaliteitsafspraken	14		
5. Voortgezette professionalisering, advisering en ondersteuning	18	Colofon	57
6. Lerarentekort	20		
7. Onderzoek en Innovatie	22		
8. Wereldburgerschap	26		
9. Kwaliteitszorg	28		
10. Personeel	29		
11. Bedrijfsvoering	30		
12. Continuïteit, meerjarenperspectief, risico's en kansen	31		
13. Governance	40		



Vooraf

Het jaar waar we op terugkijken in dit jaarverslag is sterk gekleurd door het lerarentekort. Als lerarenopleiding basisonderwijs realiseren we ons als geen ander dat het zaak is om zoveel mogelijk mensen te interesseren voor het leraarsvak en ze een goede basis te bieden.

Tegelijkertijd staat ook altijd de kwaliteit van de opleiding hoog in het vaandel; daar willen we geen concessies aan doen. Dat leidde zo nu en dan tot een duivels dilemma: de sterke roep om meer leraren en tegelijkertijd de wens om geen afbreuk aan de kwaliteit te willen doen. Dat dilemma hebben wij geregeld besproken met onze partnerscholen (stagescholen) en in gezamenlijkheid hebben we gezocht naar wegen om meer kwalitatief goede leraren af te leveren voor de praktijk. In hoofdstuk 6 leest u meer over wat de Marnix Academie doet om het lerarentekort tegen te gaan.

Voor de bacheloropleiding van de Marnix Academie stond 2019 sterk in het teken van het werken aan de ontwikkeling van een nieuw onderwijsprogramma. Met een nieuw curriculum willen we een flexibel programma creëren dat tegemoetkomt aan de eisen van aankomende studenten: heel verschillende studenten met verschillende achtergronden. Er zijn al mooie stappen gezet. In dit jaarverslag leest u er meer over.

Joke Snippe

Voorzitter College van Bestuur

Bestuursverslag



01

Over de Marnix Academie

De Marnix Academie is een gespecialiseerde hogeschool die zich richt op de opleiding en voortgezette professionalisering van leraren en de ondersteuning van scholen in hun ontwikkeling.

De hogeschool verzorgt de initiële bacheloropleiding met de varianten voltijd en deeltijd. Daarnaast biedt de Marnix Academie drie masteropleidingen aan. Verder kunnen scholen bij de academie terecht voor voortgezette professionalisering. Het Marnix Onderwijscentrum biedt post-hbo-opleidingen aan en kortere cursussen. Maar denk ook aan advisering en ondersteuning van leerkrachten, teams, scholen en besturen.

Praktijkgericht onderzoek neemt een belangrijke plaats in binnen de Marnix Academie. Het onderzoek is gebundeld in het Marnix Innovatiecentrum (MIC). Tot dit centrum behoren ook twee lectoraten, namelijk het lectoraat Toekomstgericht onderwijs en het lectoraat Leren en innoveren. Daarnaast zijn een lector en een associate lector van het lectoraat Leiderschap in het onderwijs werkzaam binnen het MIC. Dit lectoraat is verbonden aan Penta Nova, Academie voor Schoolleiderschap.

1.1 Missie

De Marnix Academie wil een bijdrage leveren aan kwalitatief goed onderwijs door leraren op te leiden en voortgaand te professionaliseren tot bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals. Dergelijk onderwijs draagt bij aan een samenleving waarin mensen in verbinding staan met zichzelf, de ander en het andere en mee vorm willen geven aan een samenleving gebaseerd op gelijke kansen voor iedereen.

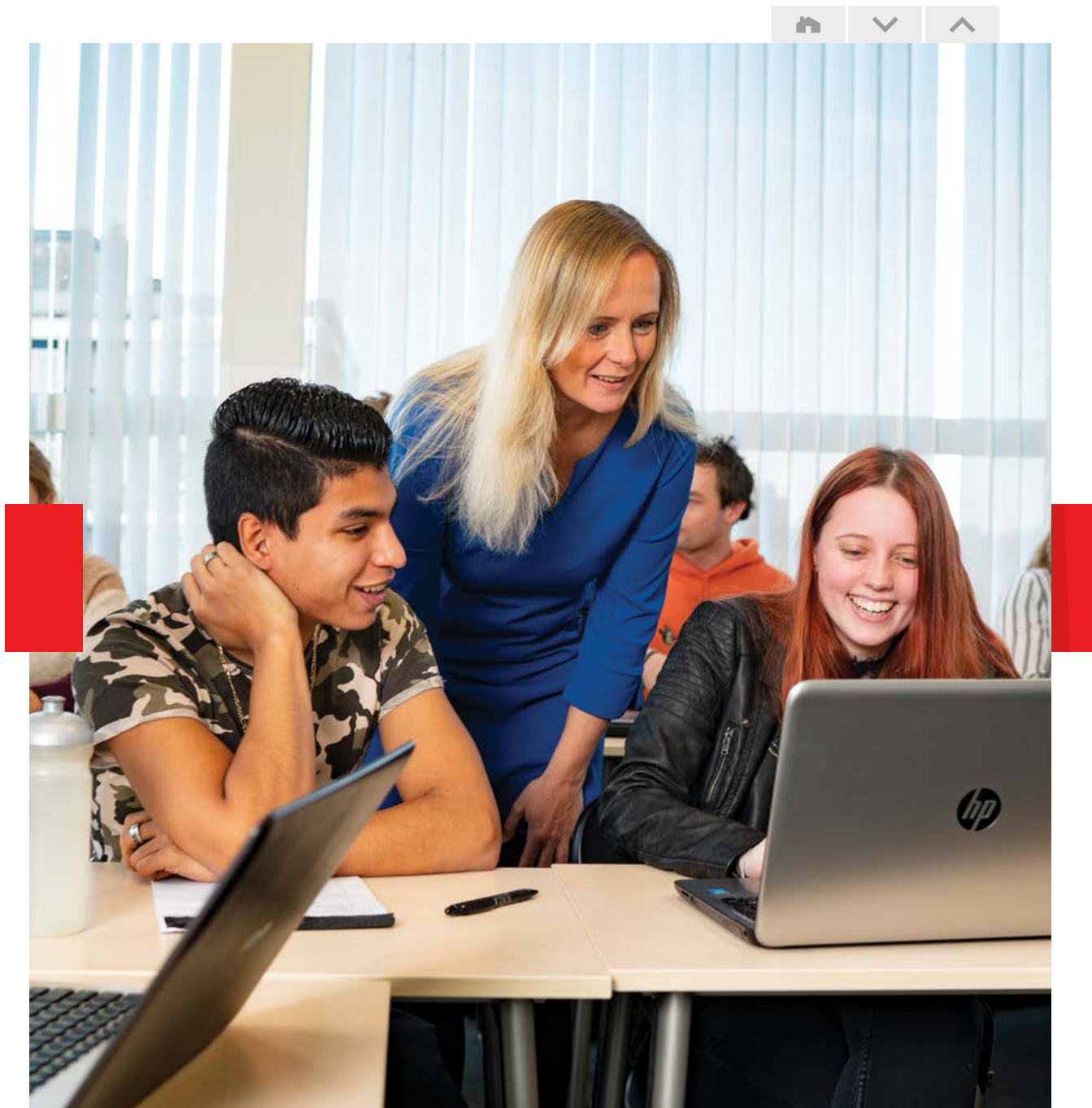
1.2 Visie

Een bekwame leraar beheerst zijn vak en ontwikkelt zich continu vanuit een visie op leren. Dit geldt voor zowel de docent op de Marnix Academie als voor de student in de basisschool. We creëren een rijke onderwijsomgeving waarin lef, een onderzoekende houding en innovatief denken en handelen van zowel de docent als de student worden gestimuleerd. We leiden studenten op tot professionals die kinderen de wereld - en hun mogelijke bijdragen daaraan - laten ontdekken en hen in staat stellen zich te ontwikkelen tot sociale en zelfbewuste wereldburgers die mee vorm willen geven aan een duurzame samenleving. Een betrokken leraar geeft vorm aan pedagogisch handelen vanuit een pedagogische relatie, gericht op de optimale ontplooiing en ontwikkeling van leerlingen. Betrokkenheid richt zich ook op de context (ouders, school en samenleving) en is gerelateerd aan wereldburgerschap en duurzame ontwikkeling. Een bevlogen leraar wil 'waardenvol' en inspirerend onderwijs vormgeven. Inspirerend handelen komt voort uit geïnspireerd worden door bronnen, door anderen en door de Ander.

De Marnix Academie wil zorgdragen voor een inspirerende, stimulerende en uitdagende leer- en werkomgeving.

Een bekwame, betrokken en bevlogen leraar heeft lef. Een leraar met lef is iemand die:

- weet waarvoor hij staat (persoonlijke drijfveren, kernwaarden en inspiratiebronnen) en die zich daarin kan ontwikkelen en vernieuwen;
- aan professioneel handelen richting kan geven en zich daarin weet te ontwikkelen en vernieuwen door dialoog, (zelf)reflectie en feedback;
- met hart en ziel wil werken aan een samenleving die gelijke kansen biedt aan iedereen.



02

Samenwerkings- verbanden

De Marnix Academie is een zelfstandige hogeschool. Voor de uitvoering van de taken werkt zij nauw samen met andere instellingen. Het betreft basisscholen, hogescholen en andere partners in de onderwijsketen.

2.1 Basisonderwijs

De Marnix Academie werkt samen met basisscholen en schoolbesturen in het partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling. Binnen dit partnerschap zijn er 32 besturen en bovenscholen opleidingscoördinatoren (BOC's), 340 partnerscholen en schoolopleiders (voorheen ICO's) en 29 relatiebeheerders (docenten) vanuit de Marnix Academie. Zij ontmoeten elkaar structureel. Daarnaast zijn er heel veel mentoren op de basisschool die de studenten dagelijks begeleiden.

In 2019 is met de schoolbesturen gesproken over de toekomst van het partnerschap en dat leverde bouwstenen op voor een aangescherpte visie.

Leerwerkgemeenschappen

In 2019 waren er 33 leerwerkgemeenschappen. Hierin werkten leerkrachten van een partnerschool, student(en) en een docent/onderzoeker van de Marnix Academie samen aan een onderzoeksvraag uit de praktijk.

Proeftuinen

En er is meer gebeurd op het gebied van onderwijsontwikkeling. Zo startten er acht partnerscholen met een 'proeftuin'. In een proeftuin wordt geëxperimenteerd, gestudeerd, gediscussieerd en geleerd. Leerkrachten, studenten en docenten werken samen aan vernieuwend onderwijs. Anders dan bij het doen van onderzoek wordt er gewerkt in groepsverband: betrokkenen ontwerpen en geven samen onderwijs. Kenmerkend voor de onderzoekstrajecten en de proeftuinen is dat iedereen leert.

In hoofdstuk 7 leest u over andere onderzoeksprojecten waar de partnerscholen aan deelnamen.

2.2 Hogescholen

Radiant Lerarenopleidingen

De Marnix Academie werkt samen met acht lerarenopleidingen basisonderwijs, in coöperatief verband, onder de naam Radiant Lerarenopleidingen. Het betreft de volgende instellingen: Hogeschool de Kempel te Helmond, Iselinge Hogeschool te Doetinchem, iPabo in Amsterdam/Alkmaar, Katholieke Pabo Zwolle, Thomas More te Rotterdam, Hogeschool Viaa te Zwolle, Christelijke Hogeschool Ede en Driestar hogeschool in Gouda. Gemeenschappelijk kenmerk van deze negen Radiant-instellingen is dat ze de persoonsvorming van de student van groot belang vinden. Zeker voor een leraar is het van belang om zich bewust te zijn van de overtuiging van waaruit hij lesgeeft. Dit gegeven wordt samengevat met de term 'persoonlijk meesterschap'. Binnen Radiant-verband worden op onderwijsgebied samen twee masteropleidingen aangeboden.

Verder werken de instellingen gezamenlijk aan de voorbereiding op de visitatie van de bachelor-opleidingen; ze vormen daarin een visitatiecluster. In 2019 heeft de Marnix Academie met twee andere Radiant-partners een midterm-review georganiseerd, waarbij de drie instellingen bij elkaar het onderwijs visiteerden en daarmee relevante informatie hebben verzameld voor de voorbereiding op de accreditatie in 2021. Daarnaast onderzoeken de instellingen de mogelijkheid om gezamenlijk tot een vertaling van het rapport van de Onderwijsraad *Ruim baan voor leraren* te komen, in de zin van een voorstel voor een brede pedagogisch-didactische basis voor het leraarsvak. Op het terrein van ICT en onderwijs participeren de Radiant-instellingen gezamenlijk in een project in het kader van de Versnellingsagenda van SURF. Ook hebben een aantal Radiant-instellingen gezamenlijk een aanbestedingstraject doorlopen voor de aanschaf van een nieuw studenten-informatiesysteem.

Penta Nova

In de Academie voor Schoolleiderschap, genaamd Penta Nova, werkt de Marnix Academie samen met de Christelijke Hogeschool Ede, Driestar hogeschool,

Hogeschool Viaa, Hogeschool Inholland en Hogeschool Leiden aan opleidingen voor schoolleiders. In 2019 bestond Penta Nova 10 jaar. Dit jubileum werd gevierd met een conferentie op 15 februari.

In totaal ontvingen ruim driehonderd leidinggevenden in september hun diploma. In diezelfde maand startten er weer acht groepen met de opleiding Middenmanagement, acht groepen met Schoolleider Basisbekwaam en vier groepen met Schoolleider Vakbekwaam. Van die laatste opleiding is in 2019 het curriculum geheel herzien. Verder werden er vier herregistratietrajecten uitgevoerd, bedoeld voor schoolleiders die zich willen herregistreren bij het schoolleidersregister. Dr. I. Andersen is lector Leiderschap in het onderwijs bij Penta Nova. Samen met de associate lector dr. L. Uiterwijk en de kenniskring doet zij onderzoek naar waardegericht leiderschap in het onderwijs.

2.3 Utrechtse Onderwijsagenda

In de Utrechtse Onderwijsagenda participeren de onderwijsinstellingen in de stad Utrecht. De drie grote instellingen primair onderwijs (PCOU,

SPOU en KSU), de twee mbo-instellingen (ROC Midden Nederland en MBO Utrecht), twee hbo-instellingen (Hogeschool Utrecht en Marnix Academie) en de universiteit alsmede de instellingen voor kinderopvang. Zij formuleren een meerjaren-agenda voor het onderwijs – samen met de wethouder Onderwijs en andere vertegenwoordigers van de Gemeente Utrecht – en geven daar uitvoering aan. In het afgelopen jaar heeft de nadruk gelegen op de bestrijding van het lerarentekort. In het kader van de G4-middelen - de extra middelen voor de vier grote steden om het lerarentekort te bestrijden - is een 'actieplan lerarentekort Utrecht' ingediend. Het plan richt zich op drie speerpunten:

1. het uitrollen en verbreden van een hoogwaardig opleidings- en arbeidsinfrastructuur volgens 'Opleiden in de School'
2. het ontwikkelen van het nieuwe opleiden volgens het advies van de Onderwijsraad 'Ruim baan voor leraren'
3. het zoeken naar en koesteren van onderwijstalent

03

Onderwijsaanbod

3.1 Instroom bacheloropleiding

In 2019 is de instroom van studenten landelijk toegenomen ten opzichte van 2018. Er was een groei te zien van ruim 10%. De Marnix Academie zag die toename terug in de deeltijdopleiding.

De instroom van de voltijdopleiding is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van een jaar eerder. In totaal startten er in collegejaar 2019-2020 297 eerstejaars voltijdstudenten. Daarvan kozen 26 studenten voor de Driejarige pabo. In de deeltijdopleiding startten 192 studenten met hun studie. Daarmee is de deeltijdvariant van de bachelor met bijna 20% gegroeid ten opzichte van 2018-2019.

Tabel 1
Instroom op 1 oktober

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Voltijd	390	236	284	267	303	297
Deeltijd	82	95	110	145	164	192
Totaal	472	331	394	412	467	489

Tabel 2
Totaal aantal ingeschreven studenten op 1 oktober

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Voltijd	1.011	1.019	1.001	996	962	975
Deeltijd	205	272	281	309	341	408
Totaal	1.216	1.291	1.282	1.305	1.303	1.383

Curriculumvernieuwing

Het curriculum voor de voltijdopleiding wordt in 2020 herzien. Dat gebeurt in het curriculumvernieuwingproject A2020. Er zijn drie perspectieven leidend voor het ontwerpen van het nieuwe curriculum: de lerende adolescent, het veranderende beroepsbeeld en leren in verbinding. De kennis en betrokkenheid van de medewerkers en het werkveld worden in dit project optimaal benut.

In 2019 is in gesprekken met docenten een nieuwe opleidingsvisie geformuleerd waarin het sturen op studentbetrokkenheid centraal staat. Het is bevorderlijk voor de kwaliteit van het onderwijs als studenten optimaal bij hun eigen leerproces zijn betrokken. Dit kan gebeuren door de autonomie van studenten te stimuleren. Het bieden van keuzemogelijkheden en aansluiten bij leervoorkeuren dragen bij aan grotere betrokkenheid. Zelfsturing en zelfregulatie dragen ook bij tot verhoogd eigenaarschap van het eigen leerproces bij studenten. Deze vaardigheden kunnen meer centraal in het onderwijsprogramma komen te staan. Ook kan de inrichting van het programma ertoe bijdragen dat studenten zich

meer kunnen concentreren op enkele onderdelen in plaats van hun aandacht te verspreiden over een veelheid van onderwijsactiviteiten. Met deze verscherpte focus is de kans groter dat hun betrokkenheid toeneemt.

Als tweede belangrijke pijler in het onderwijsprogramma is de sociale verbinding van studenten met medestudenten, met de docenten en met mentoren uit het werkveld. Studenten die zich thuis voelen in de opleiding zijn in staat om actiever met hun eigen leerproces bezig te zijn. Het programma moet ruimte bieden voor ontmoetingen en voor ondernemerschap, waarmee een rijke leeromgeving ontstaat.

De derde pijler in het vernieuwde curriculum heeft betrekking op nieuwe inhoud in het programma, die zich richt op de nieuwe bekwaamheidseisen voor de leraar basisonderwijs. Op grond van deze opleidingsvisie zal in het vervolg van het project gewerkt worden aan een herzien curriculum.

Driejarige pabo

In 2019 is de Driejarige pabo van start gegaan als opvolger van de Academische pabo. Deze Driejarige pabo is bedoeld voor studenten met vwo-denkniveau. De opleiding borduurt voort

op de Academische pabo, die niet meer openstaat voor nieuwe studenten. Zo wordt binnen de driejarige variant gewerkt in research en design-ateliers. In 2019 is de eerste groep van 26 studenten in de Driejarige pabo gestart.

Praktijkleren

In 2019 heeft een studiebijeenkomst plaatsgevonden met besturen en schoolopleiders uit het partnerschap. Het doel van de bijeenkomst - onder de titel The next level - was om in gezamenlijkheid na te denken over de volgende fase in het partnerschap. Dit heeft geleid tot het uitspreken van de ambitie dat het partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling een voorloper wordt op het gebied van samen opleiden. Door een goed georganiseerde samenwerking op basis van gelijkwaardigheid willen beide partijen gezamenlijk goede leerkrachten opleiden. Dit doen ze door de kwaliteit van het opleiden te bewaken en de kwaliteit van het coachen van aankomende en startende leraren te bewaken. De partners in opleiden en onderwijsontwikkeling willen zich doorontwikkelen tot een learning community waarin iedereen leert, expertise wordt gedeeld, samen onderzoek wordt gedaan naar mooi en

goed onderwijs en tijd is voor uitwisseling en ontmoeting. Deze ambitie is vervolgens neergelegd in een nieuw koersplan voor het partnerschap 2019-2022.

Projecten

Pilot Bekwaamheidseisen

Sinds 2017 zijn de bekwaamheidseisen voor onderwijspersoneel van kracht. Op de Marnix Academie zullen deze bekwaamheidseisen de competenties vervangen, die leidend zijn bij de beoordeling van studenten. Er werd in 2018 al in de deeltijdopleiding gewerkt met de bekwaamheidseisen. In 2019 werd er door twee groepen voltijdstudenten mee gewerkt. In dit pilottraject staat voorop dat er meer ruimte moet zijn voor eigen inkleuring door de student. Er is een kennisontwikkelgroep verbonden aan de pilot, bestaande uit mentoren, schoolopleiders (ICO) en bovenschools opleidingscoördinatoren (BOC). Zij begeleiden de betrokken studenten tijdens het praktijkleren en zullen werken met de nieuwe beoordelingsmaterialen. Ze experimenteren met de gemaakte materialen, geven feedback en verzamelen filmpjes.

3.2 Uitval in de opleiding

De uitval in het eerste jaar van de voltijdopleiding bedraagt 29% in het studiejaar 2018-2019. De uitval onder studenten met havo als vooropleiding is voor zowel vrouwelijke als mannelijke studenten procentueel het grootst. Er is een opgaande trend van de uitval in het eerste jaar onder voltijdstudenten met mbo als vooropleiding en onder de mannelijke studenten.

De analyse naar de redenen van studiebeëindiging in het eerste jaar van de voltijdopleiding van cohort 2018 laat zien dat het niveau van de opleiding de belangrijkste reden is van studie-uitval. Daarna volgt uitval vanwege persoonlijke (mentale) omstandigheden en uitval vanwege het

beroepsbeeld in relatie tot het praktijkleren.

Een vijfde van de studenten kreeg een bindend studieadvies.

Hoewel de uitstroom net als voorgaande jaren onder de norm ligt, heeft het beperken van de uitstroom de volle aandacht, mede gezien de druk op het primair onderwijs.

3.3 Toetsing

In de verschillende opleidingsfasen en opleidingsvarianten wordt er meer belang gehecht aan formatief evalueren. Er zijn in 2018-2019 verschillende initiatieven ontstaan, gericht op het vergroten van de studentbetrokkenheid. Zo zijn er programma's waarbij studenten meer

keuzevrijheid in toetsing ervaren en meer ruimte voor het leerproces. De doelen, toetsing en het onderwijs sluiten nog beter op elkaar aan.

De leden van de examen- en toetscommissie hebben in 2018-2019 deelgenomen aan het Senior Kwalificatie Examinering. Het doel van dit professionaliserings- en certificeringstraject is het ontwikkelen van een brede toetsdeskundigheid gericht op het toetsprogramma, toetsbeleid en het begeleiden van collega's in het ontwikkelen en verbeteren van toetsen. Het was van meerwaarde dat in de SKE-bijeenkomsten ook de teamleiders participeerden met als doel professionalisering.

3.4 Diploma Christelijk Basisonderwijs

Alle voltijd- en deeltijdstudenten behalen samen met het bachelordiploma ook het Diploma Christelijk Basisonderwijs. In het jaar 2019 ging dat om 239 studenten. Met het DCBO-diploma toont de gediplomeerde aan dat hij op een goede manier de levensbeschouwelijke en godsdienstige ontwikkeling van leerlingen kan stimuleren. Daarnaast wordt de gediplomeerde in staat geacht

Tabel 3

Uitval eerstejaars voltijdopleiding (per studiejaar), november 2019

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Totaal aantal studenten	390	236	284	267	304
Uitval studenten	133	55	62	75	89
Uitval studenten (%)	34,1	23,3	21,8	28,0	29,0

om als lid van het schoolteam mee te werken aan de brede identiteit van de school. Die identiteit heeft naast levensbeschouwelijke ook maatschappelijke en pedagogisch-didactische aspecten. De inhouden van het DCBO-diploma komen in de opleiding geïntegreerd aan de orde: onder andere binnen het vak godsdienstige en levensbeschouwelijke vorming, bij studiecoaching, in vakken binnen het domein Oriëntatie op Jezelf en de Wereld, en het praktijkleren.

3.5 Masteropleidingen

De Marnix Academie bood in 2019 drie masteropleidingen aan in verschillende samenwerkingsverbanden. Ook werden er twee nieuwe masteropleidingen ontwikkeld, te weten de masteropleiding Onderwijs & Technologie - in samenwerking met Radiant-hogescholen - en de teammaster Vitaliteit en Professionaliteit - samen met de PCOU, een groot schoolbestuur uit Utrecht. Beide masteropleidingen worden door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) in begin 2020 beoordeeld.

Master Leren en Innoveren

In 2019 volgden 68 studenten deze masteropleiding in Utrecht. In 2019 wordt in het eerste en tweede jaar het herziene programma aangeboden dat gebaseerd is op het nieuwe beroepsprofiel en de nieuwe competenties van de master Leren en Innoveren. De master Leren en Innoveren wordt door de Marnix Academie aangeboden in samenwerking met vier Radiant-partners, namelijk: Hogeschool de Kempel, Iselinge Hogeschool, iPabo en Katholieke Pabo Zwolle.

Master Educational Leadership

In 2019 volgden 39 studenten de Master Educational Leadership op de locaties Utrecht en Zwolle. Centraal in de opleiding staat de onderzoekende schoolleider die leiding kan geven aan een school met een onderzoeksmatige cultuur. In 2019 ontving de opleiding in de Keuzegids Masters het predicaat 'topopleiding', gebaseerd op het oordeel van experts en studenten. Daarnaast werd de eerste alumnidag georganiseerd.

De Master Educational Leadership wordt aangeboden door het samenwerkingsverband Penta Nova.

Master Passend Meesterschap

In 2019 werd voor de tweede maal de Master Passend Meesterschap aangeboden. In deze masteropleiding ontwikkelen studenten een eigen visie op het omgaan met verschillen in de groep. In twee jaar tijd worden ze expert in gedrag en leren. In 2019 volgden 31 studenten deze masteropleiding. De opleiding wordt door de Marnix Academie aangeboden in samenwerking met twee Radiant-partners: Driestar Educatief en Thomas More Hogeschool.

04

Kwaliteitsafspraken

Met een succesvolle toetsing door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie-organisatie (NVAO) in het voorjaar konden de Kwaliteitsafspraken van de Marnix Academie van start. De Kwaliteitsafspraken omvatten een serie innovatieve projecten die mogelijk worden gemaakt door het vrijkomen van

de studievoorschotmiddelen. Met deze middelen wordt een zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs beoogd.

In nauwe samenspraak met een studentpanel zijn de projectbeschrijvingen tot stand gekomen, welke zijn opgenomen in het addendum Kwaliteitsafspraken van de Marnix Academie. In dit addendum zijn de zes thema's overgenomen uit het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018. Elk thema is uitgewerkt in één of twee projecten zoals weergegeven in tabel 4.

Tabel 4
Overzicht van de projecten per thema

Thema	Project	
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	1.1	Formatieve feedback
	1.2	Leerlijn en feedback-loket/onderzoekend vermogen
2. Meer en betere begeleiding van studenten	2.1	Werken met videobeelden
	2.2	Samen op expeditie
3. Studiesucces	3	Ervaringsgestuurde leerroute
4. Onderwijsdifferentiatie	4.1	Schakelprogramma (start in 2020/2021)
	4.2	Talentprogramma (start in 2020/2021)
5. Passende en goede ondersteuning	5	Faciliteiten
6. Verdere professionalisering	6	Leercultuur

1.1 Formatieve feedback

In dit project komt een groep docenten onder leiding van de projectleider wekelijks bij elkaar om hun formatief handelen nieuwe impulsen te geven. Daarmee samenhangend is het doel dat studenten door dit formatief handelen meer gestimuleerd worden om regie te nemen over hun eigen leren.

1.2 Leerlijn/onderzoekend vermogen

De projectleden van dit project nemen de verantwoordelijkheid op zich voor het operationaliseren van het onderzoekend vermogen van de leraar basisonderwijs als onderdeel van het onderwijsprogramma. Dit past ook binnen het bredere kader van de curriculumvernieuwing in de bacheloropleiding voltijd.

2.1 Werken met videobeelden

In dit project is het doel dat studenten aan het eind van hun opleiding in staat zijn om zelfstandig, met medestudenten of collega's uit de praktijk te leren van eigen beeldopnames van hun handelen in de praktijk. Hiervoor is een leerlijn Werken met beelden en bijbehorende training voor docenten ontwikkeld die al in praktijk zijn gebracht.

2.2 Samen op expeditie

Met het project Werken met videobeelden komt de praktijk meer naar de opleiding; en met het project Samen op expeditie komt de opleiding meer naar de praktijk. Dit laatste krijgt vorm in de Lesson Study-methodiek, een professionaliseringsaanpak die studenten stimuleert gezamenlijk lessen voor te bereiden en te reflecteren op hun bevindingen.

3 Ervaringsgestuurde leerroute

In dit project vond tot zover een theoretische en empirische zoektocht plaats. Dit onderzoek heeft geleid tot de constatering dat studenten die graag leren door te doen de groep is die de Marnix Academie met de ervaringsgerichte leerroute graag behoudt voor de lerarenopleiding basisonderwijs. De ervaringsgericht leerroute wordt in dit project ontwikkeld. De verwachting is een grotere diversiteit in studentpopulatie aan te trekken.

4 Onderwijsdifferentiatie

Beide projecten onder deze noemer worden nog opgestart (volgens planning).

5 Passende en goede faciliteiten

Onderdeel van de Kwaliteitsafspraken is het bieden van meer passende en goede ondersteuning. Studenten en docenten zijn verzocht mee te denken als het gaat om specificaties voor aan te schaffen software en te ontwikkelen ondersteuning. De projectleider stemt af met de andere projecten en de ICT-stuurgroep.

6 Leercultuur

Om verder te kunnen bouwen aan een cultuur van professionele nieuwsgierigheid en innovatie-bereidheid is gestart met een inventarisatie van bestaand professionaliseringsaanbod. Van daaruit wordt toegewerkt naar een professionaliserings-traject waarin formeel en informeel leren plaats hebben en gewaardeerd worden.

Betrokkenheid medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad (MR) is op verschillende manieren betrokken bij het tot stand komen en het verdere verloop van de kwaliteitsafspraken.

De studentleden van de MR zijn vanaf de start betrokken. Zij hebben een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de projectplannen. Via verschillende vormen van bijeenkomsten zijn ze, in samenwerking met medestudenten, op zoek gegaan naar mogelijkheden om het huidige onderwijs binnen de Marnix Academie te verbeteren en te verrijken. Dit vroeg van studenten een kritische, innovatieve en leergierige houding. Constant diende afgevraagd te worden hoe en waarom iets tot beter onderwijs zou kunnen leiden.

Bij de totstandkoming van het plan van de Kwaliteitsafspraken hebben er naast gesprekken tussen studenten ook gesprekken plaatsgevonden tussen studenten en docenten en andere experts. Zo werden ideeën vanuit verschillende gezichtspunten bekeken. Dit gebeurde zo ook binnen het studenten-panel doordat hier studenten in meewerkten vanuit verschillende opleidingsroutes- en fases. Na de goedkeuring van het plan van de Kwaliteitsafspraken is een studentenpanel samengesteld dat dient als monitorgroep. Ook in deze groep zitten studenten vanuit de MR. Deze groep komt ongeveer vier keer per jaar bijeen. In deze bijeenkomsten worden projectleiders uitgenodigd om te informeren over de stand van zaken en krijgen de studenten

de gelegenheid om mee te denken met de projecten. Daarnaast dienen de studenten zich af te vragen of het desbetreffende plan tot uitvoering wordt gebracht zoals oorspronkelijk het idee was. Naast de hoge betrokkenheid van de studentleden van de MR in de monitorgroep staan de kwaliteitsafspraken en de stand van zaken met regelmaat op de agenda van het overleg tussen de MR en het College van Bestuur.

Betrokkenheid van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht hecht aan een sterke betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken. Vanaf het begin is de Raad geïnformeerd over het proces van het tot stand komen van de afspraken.

De Raad heeft diepgaand gesproken met het College van Bestuur en de medezeggenschapsraad alvorens tot goedkeuring van de plannen over te gaan. Vooral de krachtige inbreng van de studentgeleding van de medezeggenschapsraad heeft sterke indruk gemaakt op de Raad. Voorafgaand aan de visitatie door de NVAO hebben medewerkers van de Marnix Academie de leden van de Raad in een aparte bijeenkomst uitgebreid voorgelicht over de kwaliteitsafspraken en het accreditatiebezoek. Dit bezoek verliep dan ook uitstekend en leidde tot tevredenheid van de Raad (en de rest van de organisatie) tot een positieve beoordeling. De kwaliteitsafspraken zijn een vast punt op de vergaderagenda van de Raad en bij elke vergadering wordt een notitie over de voortgang van het project van de projectleider gevoegd. De Raad bespreekt de stand van zaken ook in zijn halfjaarlijkse ontmoetingen met de medezeggenschapsraad.



05

Voortgezette professionalisering, advisering en ondersteuning

Het Marnix Onderwijscentrum (MOC) is onderdeel van de Marnix Academie. Het is de afdeling die zich richt op het geven van advies, cursussen en opleidingen voor leraren en leidinggevend in het primair onderwijs.

Zij-instroom

Wanneer iemand met een hbo- of wo-opleiding, zonder relevante lesbevoegdheid, de overstap wil maken naar de functie van leraar kan hij of zij bij het MOC een assessment doen. In 2019 werden er 97 assessments afgenomen, waarvan 67 kandidaten een geschiktheidsverklaring ontvingen. Dat betekent dat zij direct als leraar aan de slag kunnen terwijl ze deelnemen aan het scholingstraject zij-instroom. Het geschiktheidsonderzoek is in 2019, na een korte pilotfase, omgebouwd van competenties naar

bekwaamheidseisen. In totaal volgden 201 zij-instromers het opleidingstraject. Van hen ontvingen 21 studenten het getuigschrift waarmee ze hun bevoegdheid verwierven.

Cursussen en opleidingen

Het aantal deelnemers aan opleidingen en cursussen van het MOC is met 32% gedaald. Met name deelname aan korte cursussen kende een

grote terugval. De belangrijkste reden hiervoor lijkt het aanhoudende lerarentekort. Het vinden van een vervanger is daarmee problematisch. In totaal waren er 708 studenten. Hiervan volgde 58% een opleidingstraject en 42% een kortlopende cursus. Er werden ook twintig nieuwe 'trajecten' ontwikkeld en aangeboden.

Tabel 5

Totaal aantal cursisten Marnix Onderwijscentrum

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Totaal aantal cursisten	900	1.062	833	835	1.055	708
Percentage v/h totaal dat deelneemt aan een opleidingstraject i.p.v een cursus (%)	68	69	63	57	51	58

Herregistratie schoolleiders

Het MOC heeft een traject dat is gestoeld op validering van informeel leren. Daarmee kunnen geregistreerde schoolleiders zich herregistreren bij het schoolleidersregister. Het MOC verwierf in 2019 de erkenning 'professioneel beoordelaar'.

Ontdeklab

Het Ontdeklab is de studentenonderneming van de Marnix Academie waar nieuwe (digitale) technologie beschikbaar is waarmee leerlingen, leerkrachten, studenten en lerarenopleiders vaardigheden kunnen ontwikkelen op het gebied

van toekomstgericht onderwijs. In 2019 werd door basisschoolleerlingen wederom meegedaan met de duurzame challenge in het Ontdeklab. De challenge werd in samenwerking met het ICT-bedrijf Sogeti georganiseerd. Ook binnen de bacheloropleiding hebben diverse activiteiten plaatsgevonden in het Ontdeklab. Dit gebeurde in het kader van onderzoekend en ontwerpend leren.



06

Lerarentekort

Het bestrijden van het lerarentekort heeft voor de Marnix Academie grote prioriteit. De hogeschool zet zich op verschillende manieren in om zoveel mogelijk mensen te interesseren voor het beroep leraar basisonderwijs.

Bacheloropleiding

In 2019 heeft de minister maatregelen afgekondigd ter bestrijding van het lerarentekort. Eén daarvan is door de Vereniging Hogescholen en het LOBO (landelijk overleg opleidingen basisonderwijs) uitgewerkt in het traject 'versneld voor de klas'. Op de Marnix Academie krijgt dat vorm binnen de deeltijdopleiding. Daar bestaat de mogelijkheid om na één jaar betaald voor de klas te staan. Dit project wordt de Gulden Middenweg genoemd: een partnerschool neemt twee deeltijdstudenten aan als leraarondersteuner. Samen met een leerkracht-coach van de basisschool runnen ze twee groepen. Hiermee

wordt de deeltijdopleiding aantrekkelijker gemaakt; studenten kunnen immers al tijdens de opleiding aan de slag in het basisonderwijs. Tegelijkertijd komt de hogeschool ermee tegemoet aan het lerarentekort. Scholen krijgen ondersteuning van iemand die al één jaar de pabo heeft gedaan en dus ervaring heeft.

Minor

In 2019 werd opnieuw de minor Oriëntatie op leraar basisonderwijs aangeboden. Gedurende vijf maanden oriënteren studenten van andere hbo- en wo-opleidingen zich op maatschappelijke, onderwijskundige, pedagogische en filosofische vraagstukken rondom basisonderwijs én doen ze praktische ervaring op in het basisonderwijs. Zo maken ze kennis met verschillende rollen en taken binnen een basisschool en doen ze ervaring op met lesgeven. Deze minor wordt ook gevolgd door mensen die mogelijk een carrièreswitch willen maken.

Zij-instroom

Het Marnix Onderwijscentrum levert een bijdrage aan het oplossen van het lerarentekort door het aanbieden van assessments en opleidingen voor zij-instromende leraren. Met het assessment wordt beoordeeld of iemand geschikt is om als zij-instromer aan de slag te gaan. De belangstelling hiervoor is groot.

Daarnaast is er in 2019 ook een start gemaakt met het aanbieden van een zij-instroomtraject voor schoolleiders, waarvan de aankomende substantiële tekorten inmiddels ook duidelijk zichtbaar worden. De eerste groep is in december samengesteld en in januari 2020 gestart.

De Marnix Academie draagt ook bij aan de organisatie van het zij-instroomevent in Utrecht: U voor de klas. Dit event wordt met de verschillende Utrechtse onderwijsinstellingen georganiseerd. Bezoekers horen van ervaringsdeskundigen hoe het is om de overstap naar het onderwijs te maken, welke scholingsmogelijkheden er zijn en wat er komt kijken bij een mogelijke nieuwe stap in hun loopbaan.



Herintreders

Het Marnix Onderwijscentrum biedt verder een cursus voor herintreders aan. Deze cursus is bedoeld voor mensen met een pabo-diploma die al een tijd niet meer voor klas staan of na het afstuderen helemaal niet in het basisonderwijs gewerkt hebben. De opleiding brengt de kennis van herintreders up-to-date en ze doen langzaam maar zeker weer ervaring in het onderwijs op.



07

Onderzoek en Innovatie

7.1 Marnix Innovatiecentrum

Het Marnix Innovatiecentrum (MIC) draagt bij aan de verbetering en vernieuwing van de onderwijspraktijk. Dat doet het MIC door het onderzoekend vermogen van studenten en docenten te stimuleren. Het MIC faciliteert en begeleidt bovendien onderzoeksprojecten. Dit praktijkgerichte onderzoek doet het MIC in verbinding met de basisscholen uit het partnerschap. Het levert inzicht in de huidige situatie op en onderbouwde verbetervoorstellen.

In 2019 is gewerkt aan drie programmalijnen van het MIC:

- MIC van de toekomst
- Onderzoeksprogramma
- Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) ten behoeve van de visitatie

Drie lectoren geïnstalleerd

In 2019 zijn er drie nieuwe lectoren geïnstalleerd die naast hun betrokkenheid bij een masteropleiding ook verbonden zijn met het MIC:

- Dr. S. van der Wal-Maris als lector van het nieuwe lectoraat Toekomstgericht onderwijs.
- Dr. I. Andersen als lector Waardegericht leiderschap, verbonden aan het lectoraat Leiderschap in het onderwijs van Penta Nova.
- Dr. A. van Staveren als lector Leren & Innoveren van het lectoraat Leren & Innoveren.

Onderzoekend innoveren

Er zijn diverse onderzoeksprojecten waarin gewerkt wordt vanuit het principe onderzoekend innoveren in heterogene teams. Het principe van onderzoekend innoveren is: Innoveren op basis van onderzoek, waarbij een vraag van een school vertrekpunt is voor een onderzoek in de eigen school en het onderzoek gericht is op het verbeteren van de eigen onderwijspraktijk. Het onderzoek levert inzicht in de huidige situatie en onderbouwde verbetervoorstellen. Dit onderzoek vindt dus plaats samen met de onderwijspraktijk.

In 2019 betrof het de volgende

onderzoeksoekprojecten:

- Zeven Research & Designgroepen (R&D-groepen). Dit is een onderzoeksgroep met een onderzoeker van de Marnix Academie, één à twee docenten, twee of meer leerkrachten van een partnerschool en drie studenten van de Academische pabo.
- Elf WOU-teams (Werkplaats Onderwijsonderzoek Utrecht). Hiervan worden er drie door onderzoekers van de Marnix Academie begeleid en binnen vier teams participeren studenten. Een WOU-team bestaat uit: onderzoeker van een hogeschool, broker van een schoolbestuur (leraar met een brugfunctie), één à twee leerkrachten en soms studenten.
- Eén werkplaats onderwijsonderzoek *Gepersonaliseerd leren met ICT*. Deze werkplaats is verbonden aan het lectoraat Toekomstgericht onderwijs en bestaat uit zes schoolgebonden onderzoeksteams. Een onderzoeksteam bestaat uit een onderzoeker vanuit Universiteit Utrecht/Marnix Academie, twee leerkrachten en twee studenten van de Academische pabo.

- Twee onderzoeksgroepen bij de lectoraten Toekomstgericht onderwijs en Leren en Innoveren waarin twee studenten van de Academische pabo participeren.

Radiant Onderzoeksprogramma Persoonlijk Meesterschap

Het Radiant-onderzoeksprogramma bestaat uit drie zichtlijnen. De Marnix Academie is in samenwerking met Iselinge Hogeschool regisseur van zichtlijn 1 *Toekomstgericht onderwijs*. Er wordt regelmatig overlegd en afgestemd met de regisseurs van de andere twee zichtlijnen onder leiding van de coördinator Radiant-onderzoeksprogrammering. In april 2019 zijn de vier Radiant-pabo's verbonden aan zichtlijn 1 *Toekomstgericht onderwijs* en de Open Universiteit van start gegaan met het door NRO gefinancierde project Student welfare through involvement and networked learning in primary teacher training. Vanaf september 2019 zijn vanuit de Marnix Academie de eerstejaarsstudenten van de Driejarige pabo object van onderzoek.

Ander gesubsidieerd onderzoek

Gesubsidieerde onderzoeksprojecten waarin geparticipeerd werd in 2019:

- RAAK (Rekenen op spel): Rekenen op spel richt zich op de vraag van professionals in voorscholen en de onderbouw van de basisschool hoe zij de taal- en rekenontwikkeling van peuters en kleuters kunnen stimuleren in de context van spel.
- Comeniusbeurs Senior Fellow (werken met videobeelden): De Marnix Academie ontwikkelt een leerlijn waar pabo-studenten gedurende de hele opleiding met videomateriaal leren van hun praktijkervaringen. De studenten leren om zelf beeldmateriaal te analyseren en feedback te geven op beeldmateriaal van medestudenten.
- CEPM (professionele dilemma's van bestuurders): Welke morele dilemma's ervaren bestuurders uit onderwijs en zorg en hoe kan het bespreken hiervan vanuit interdisciplinair perspectief door bestuurders bijdragen aan de professionaliteit van deze bestuurders?

- NRO (Student welfare through involvement and networked learning in primary teacher training): In dit onderzoek wordt gezocht naar het ideale leernetwerk voor studenten.

7.2 Lectoraten

Lectoraat Toekomstgericht Onderwijs

In dit lectoraat wordt onderzoek gedaan op het terrein van toekomstgericht onderwijs. Het lectoraat verricht praktijkgericht onderzoek, waarbij in nauwe samenwerking met studenten, docenten en werkveld kennis wordt ontwikkeld en gedeeld.

In 2019 is het opleidingskader van de nieuwe master Onderwijs & Technologie beschreven en zijn de programma-inhouden ontwikkeld. Er is een Toets Nieuwe Opleiding-dossier samengesteld en bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ingediend. Het is de bedoeling dat de masteropleiding in september 2020 kan starten. De voorbereidingen hiervoor zijn in de tweede helft van 2019 begonnen.

In mei heeft de lector S. van der Wal-Maris haar lectorale rede uitgesproken: *In verbinding – Onderwijs met het oog op de toekomst*.

Er is in 2019 een onderzoeksgroep Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap ingericht. Deze onderzoeksgroep heeft een literatuurstudie verricht waarin het leren sociaal te ondernemen centraal staat. Er zijn voorbereidingen getroffen voor een verkennend empirisch onderzoek. Op een aantal conferenties is een bijdrage geleverd, in de vorm van een presentatie of workshop. Het lectoraat participeerde ook in 2019 het internationale project UKids. Dit project is gericht op de implementatie van Social Entrepreneurship Education in basisscholen.

In dit lectoraat wordt samengewerkt met drie pabo's van Radiant Lerarenopleidingen: Hogeschool iPabo, Hogeschool de Kempel en Iselinge Hogeschool.

Lectoraat Leiderschap in het onderwijs

In dit lectoraat gaan onderzoekers op zoek naar inzichten en handvatten voor de vormgeving en versterking van waardegericht leiderschap.

De eerste helft van 2019 heeft in het teken gestaan van begripsverheldering en de ontwikkeling van een gezamenlijk referentiekader. Dit heeft geresulteerd in het uitspreken van de lectorale

rede op 3 juli door de lector: dr. I. Andersen. Er is vervolgens een verkennend vooronderzoek uitgevoerd om praktijkvraagstukken en vragen van schoolleiders ten aanzien van waardegericht leiderschap in kaart te brengen. Er zijn drie deelthema's voor onderzoek vastgesteld:

- Autonomie en verbondenheid
- Waarden zichtbaar maken in individueel en collectief handelen
- De verbinding tussen onderzoeksmatig en waardegericht leiderschap

De onderzoeksplannen hiervoor zijn uitgewerkt en de onderzoeken zijn gestart. Gekoppeld aan het lectoraat zijn ook twee promotietrajecten opgestart. De lector heeft in 2019, samen met collega-lectoren van Fontys Hogescholen en Hogeschool Windesheim, op verzoek van het schoolleidersregister VO, onderzoek gedaan naar gewenste aanpassingen van het beroepsprofiel voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs. In het nieuwe profiel, dat in het voorjaar van 2020 zal verschijnen, heeft waardegericht werken een duidelijke plek gekregen.

Verder zijn diverse praktijkpublicaties en interviews verschenen rond het thema waardegericht leiderschap, en zijn in het land keynote-presentaties, lezingen en workshops verzorgd. Met uitgeverij Pica is overeengekomen dat er een boek over waardegericht leiderschap zal verschijnen, onder redactie van de lector en de associate-lector en met bijdragen van kenniskringleden. Het boek is bedoeld voor leidinggevend in primair en voortgezet onderwijs en het mbo.

Lectoraat Leren en Innoveren

Het lectoraat Leren en Innoveren richt zich met haar onderzoekprogramma op het eigen maken van innovatie in de brede zin van het woord. Het laten landen van innovatie, duurzame borging en het ontwikkelen van een innovatieklimaat zijn daarin sleutelwoorden. Het lectoraat is direct verbonden met de gelijknamige Master Leren en Innoveren.

Het lectoraat Leren en Innoveren is een nieuw lectoraat. In 2019 heeft de lector, dr. A. van Staveren, vastgesteld wat de focus en de uitgangspunten zijn en een meerjarenplan geschreven. Er is een onderzoeksgroep samengesteld bestaande uit acht deelnemers, die met elkaar de Radiant-

hogescholen vertegenwoordigen. De onderzoeksgroep is inmiddels opgestart en de lectorale rede is uitgesproken en gepubliceerd. Verder zijn er initiatieven genomen tot samenwerken met onder meer de Hogeschool Utrecht en Sioo.

De verbinding met de master is nadrukkelijk gezocht in de vorm van rolinvulling: bijna alle leden van de onderzoeksgroep zijn als docent, tutor, begeleider of anderszins betrokken in de master.



08

Wereldburgerschap

De Marnix Academie is een UNESCO-hogeschool met aandacht voor wereldburgerschap, interculturele communicatie, mensenrechten en duurzaamheid. Internationalisering is een van de middelen om dit te realiseren.

8.1 UNESCO

De UNESCO-werkgroep van de Marnix Academie organiseerde ontmoetingen tussen 'nieuwkomers in de samenleving' met studenten en medewerkers van de Marnix Academie om zo de integratie beter te laten verlopen. Ook organiseerde de werkgroep een workshop voor het personeel over vooroordelen die kunnen bestaan over groepen mensen. Het doel was bewustwording. De Dag van de duurzaamheid stond ook in 2019 weer op de agenda. Dit jaar is in een workshop aandacht besteed aan 'duurzaam' ondernemen in de basisschool. Voor studenten werd er een fotowedstrijd gestart, gekoppeld aan de sustainable goals van UNESCO. Er was die dag op de Marnix Academie een repair café ingericht.

8.2 Internationalisering

In een multiculturele samenleving is het van groot belang dat leerkrachten skills ontwikkelen om met verschillen om te gaan. De Marnix Academie daagt daarom studenten uit zich internationaal te oriënteren. Naast de internationale aspecten in het curriculum biedt de academie studenten verschillende mogelijkheden: deelname aan twee Engelstalige minoren en internationale themaweken. Daarnaast faciliteert de Marnix Academie langdurige studie-/stagemogelijkheden in het buitenland.

Internationale studenten

De Marnix Academie heeft een bilaterale overeenkomst met 46 buitenlandse onderwijsinstellingen. De internationale studenten van die instellingen kunnen deelnemen aan de twee Engelstalige programma's op de Marnix Academie: de minor Humanities en het Research & Designprogramma Special Educational Needs. Er namen 34 studenten uit het buitenland deel aan de programma's. Ze kwamen ander andere uit Denemarken, Duitsland, Finland, Italië, Zwitserland, Oostenrijk, Hongarije en Spanje.

Internationale themaweken

De internationale themaweken werden gehouden in Engeland, Noorwegen, Litouwen, Oostenrijk, Denemarken, Finland, Zwitserland, Spanje, Griekenland, Japan, België, Nederland en Marokko. De participatie is groot. Bijna 100% van de tweedejaarsstudenten nam eraan deel, vaak aangevuld met studenten van de onderwijsinstellingen waar ze te gast waren. Een kleine groep participeerde in de internationale week in Utrecht. Er vond voor het eerst een internationale week in Marokko plaats.

Studentenmobiliteit

Van september tot december of van januari tot eind mei/juni verbleven 47 studenten in het buitenland. Zeven academisch pabo-studenten studeerden in Denemarken, Hongarije, Ierland, Zweden en Zuid-Afrika. Daarnaast gingen er nog veertig studenten gedurende drie of vijf maanden voor hun studie/stage naar o.a. Aruba, Bonaire, Curaçao, Frankrijk, Oostenrijk, Noorwegen, Suriname, Spanje, Portugal, Zweden en Zuid-Afrika.

Docentenmobiliteit

Verskillende buitenlandse onderwijsdelegaties bezochten de Marnix Academie. Ze kwamen uit Japan, China, Oostenrijk en Zuid-Afrika. Deze delegaties wilden graag zien hoe de Marnix Academie vormgeeft aan de lerarenopleiding basisonderwijs.

Daarnaast namen 26 docenten van de Marnix Academie deel aan de eigen internationale weken. Ook brachten de coördinatoren Internationalisering van de Radiant-hogescholen een bezoek aan Suriname en de Nederlandse Antillen. Als versteviging en uitbreiding van de netwerken heeft de Marnix Academie bovendien bezoeken gebracht aan partnerinstellingen in Spanje, Hongarije, Verenigde Staten, Marokko, Tsjechië, Finland, Oostenrijk, Zwitserland en Kroatië.

8.3 Duurzaamheid

In het kader van duurzaamheid heeft de Marnix Academie deelgenomen aan de 'kom op de fiets naar je werk-dag'. Er is verder een fietsplan geïntroduceerd en de pilot NS businesskaart is van start gegaan. Dat betekent dat de Marnix Academie aan de werknemer een OV-kaart beschikbaar stelt voor het gehele traject woon-werk. Het zijn manieren om mensen te stimuleren op een duurzame manier naar de Marnix Academie te komen.

09

Kwaliteitszorg

Midtermreviews

Er hebben twee midtermreviews plaatsgevonden; één voor de bacheloropleiding en één voor de master Leren en Innoveren. Een midtermreview is een tussentijdse 'meting' en heeft als doel om tussen twee visitaties in na te gaan welke positieve en ontwikkelpunten er voor de betreffende opleiding geconstateerd kunnen worden. Het heeft als doel de opleiding zo nodig verder te ontwikkelen.

Evaluaties

Er vinden diverse kwaliteitsonderzoeken plaats. De meeste onderwijsevaluaties worden intern uitgevoerd en daarnaast wordt deelgenomen aan landelijke onderzoeken zoals de Hbo-monitor.

De resultaten naar aanleiding van de Hbo-monitor laten zien (zie onderstaande tabel) dat, voor zowel de voltijdopleiding als de deeltijdopleiding de score op de stelling 'Ik ben (zeer) tevreden over de studie' boven het landelijk gemiddelde van alle pabo's ligt.

Een belangrijke ontwikkeling ten aanzien van kwaliteitszorg is de ingebruikname van het online evaluatieprogramma Evalytics voor de interne kwaliteitsevaluaties bij alle opleidingen. Hierdoor is het mogelijk dat docenten live evalueren tijdens bijeenkomsten met studenten. Dit heeft als positief gevolg dat docenten zich meer eigenaar voelen van de evaluatie van hun onderwijs.

Tabel 6
Kwaliteitsonderzoek onder alumni (hbo-monitor)

Doelgroep/Onderzoek	Vraag/stelling	Oordeel
Alumni bachelor (Hbo-monitor 2018)	Ik ben (zeer) tevreden over de studie	75 % (voltijd) – landelijk 51 % 88 % (deeltijd) – landelijk 46 %

10

Personeel

Personeelsbestand

De personeelsstand op 31 december 2019 was 137,9 fte, ingevuld door 188 medewerkers. Ten opzichte van de stand van het voorgaande jaar betreft het aantal fte een toename van 5,4 %. Gedurende het jaar zijn er zeventien medewerkers uit dienst getreden. De vacatures die ontstonden ten gevolge van deze uitstroom, maar zeker ook door toegenomen studentenaantallen, zijn met succes ingevuld. In totaal zijn er 23 nieuwe medewerkers ingestroomd; twaalf daarvan zijn docenten die aan het begin van het collegejaar 2019/2020 startten.

Verzuimcijfers

Het ziekteverzuimpercentage over 2019 bedroeg 3,6 %. Dit is een procentuele daling van 6,9 % ten opzichte van 2018, waarin sprake was van relatief veel niet beïnvloedbaar langdurend verzuim. Het verzuimpercentage exclusief langdurend verzuim bedroeg 1,5 % over 2019. Dit percentage is gelijk gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Leidinggevenden, arbodienst en P&O voeren strakke regie op verzuim, ook preventief. Dit houdt in dat leidinggevenden in gesprek gaan en blijven over duurzame inzetbaarheid.

Tabel 7
Ziekteverzuim (%)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Totaal	8,4	5,0	4,3	6,4	3,9	3,6
Totaal, exclusief langdurig verzuim en zwangerschappen	1,7	1,6	1,6	1,8	1,5	1,5

11

Bedrijfsvoering

In het zoeken naar verbetering van dienstverlening van de ondersteunende diensten werd in 2019 een klanttevredenheidsonderzoek gedaan. De tevredenheid is groot blijkt uit de gemiddelde score van een ruime 8. De ondersteunende diensten hebben zich verdiept in de resultaten en er zijn concrete acties bepaald met bijbehorende actieplannen.

ICT

In 2019 is besloten alle benodigde capaciteit onder te brengen in de cloud. Het effect hiervan is dat het interne stroomverbruik fors is verminderd en dat de academie veel minder kwetsbaar is geworden voor verstoringen in hardware.

Mediatheek

De catalogus van de mediatheek is in 2019 beschikbaar gesteld via een app. De wetenschappelijke publicaties in de databank ScienceDirect van Elsevier zijn in 2019 beschikbaar gekomen voor studenten en medewerkers van de Marnix Academie.

Huisvesting

Er is een start gemaakt met het strategisch huisvestingsplan waarin de behoeften worden verkend wat betreft het ruimtegebruik gerelateerd aan het onderwijs van de toekomst. In het plan wordt ook een analyse gemaakt van het huidige pand op basis van nieuwe ruimtelijke randvoorwaarden. Het strategisch huisvestingplan gaat ook in op het klimaatakkoord.

Rookvrij

De Marnix Academie is sinds 1 januari 2019 geheel rookvrij. De academie voelt de verantwoordelijkheid om studenten een gezonde en rookvrije leeromgeving te bieden en sluit hiermee aan bij de beweging 'Op weg naar een Rookvrije Generatie'.

12

Continuïteit, meerjaren-perspectief, risico's en kansen

In deze continuïteitsparagraaf wordt inzicht gegeven in de te verwachten ontwikkelingen in de komende jaren voor wat betreft de studentontwikkeling, de personeelsontwikkeling, de te verwachte exploitatieresultaten en de vermogenspositie.

De actualiteit eind maart 2020 is dat er een pandemie is vanwege het coronavirus. Dit heeft voor de nabije toekomst grote gevolgen voor de wereldeconomie en dus ook voor de economische situatie in Nederland. De verwachting is dat de economie in een recessie zal terechtkomen. Hoewel de directe gevolgen hiervan nu nog niet te overzien zijn, zullen op de langere termijn de nadelige financiële

gevolgen zichtbaar worden, met consequenties voor de rijksfinanciën en dus ook voor de bekostiging van het onderwijs.

Voor de Marnix Academie heeft de crisis met name gevolgen voor studievoortgang van de studenten. De verwachting is dat de huidige studenten langer zullen blijven studeren, waardoor de kosten van personeel en de locatiekosten zullen stijgen. Anderzijds is de verwachting dat minder studenten en cursisten zich zullen inschrijven voor een studie of een professionaliseringstraject. Met name op de omzet van het Marnix Onderwijscentrum zal dit een negatieve invloed hebben.

Door de T-2 systematiek lijkt de crisis voor de komende twee bekostigingsjaren op de rijksbijdrage vooralsnog geen grote gevolgen te hebben. Daarnaast heeft de Marnix Academie een goede liquiditeitspositie, waardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering ook op termijn gewaarborgd is.

Vanwege de grote onzekerheid valt echter nog geen betrouwbare voorspelling voor de langere termijn te maken en zijn de geprognosticeerde cijfers niet aangepast. Bij het opstellen van de begroting 2021 en de meerjarenraming 2022 tot en met 2025 zal meer duidelijkheid zijn.

Tabel 8

Aantal studenten en personeel in fte bij aanvang van het collegejaar

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal studenten op 1 oktober	1.438	1.475	1.455	1.455	1.505	1.500
Bestuur, management en staf	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Onderwijzend personeel	98,7	100,5	99,5	99,5	102,0	102,0
Ondersteunend personeel	30,7	31,0	32,0	32,0	33,0	33,0
Totaal personeel in fte's	137,9	140,0	140,0	140,0	143,5	143,5

Personeel

Het aantal fte's is verdeeld over directie en management, onderwijzend personeel en ondersteunend personeel. Het aantal fte's is afgestemd op de ontwikkeling van het verwachte aantal studenten en op de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool.

Studenten

De rijksbijdrage is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober 2018. Het volume van de bekostiging ligt daarmee vast. Voor de toekomstverwachting is uitgegaan van het bekostigingsrendement per student per 1 oktober 2018. De verwachte ontwikkeling van het aantal studenten voor de komende jaren laat een lichte groei zien, met name van het aantal bekostigde masterstudenten.

Financieel

Over 2019 is een positief resultaat begroot van € 600.000. Het positieve resultaat is nodig om het stabiele financiële beleid ook voor de komende jaren mogelijk te maken.

In deze begroting is een budget van € 380.000 opgenomen voor kwaliteitsontwikkeling en een

budget van € 225.000 voor onderzoek en innovatie.

In de jaarplannen van de verschillende opleidingen wordt onderzoek en innovatie verder uitgewerkt.

De begroting 2020 en de meerjarenraming 2021 – 2024 zijn als volgt:

Financieel meerjarenperspectief

De verwachting is dat de middelen vanuit de rijksbijdrage vanaf 2019 structureel lager zullen zijn vanwege de daling van het makro kader van OCW. Daarnaast neemt de onzekerheid over de aantallen studenten verder toe naarmate de tijd voortschrijdt.

Tabel 9

Geprognosticeerde winst- en verliesrekening (x € 1.000)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Baten						
Rijksbijdragen	12.153	12.618	13.000	13.000	13.250	13.250
Collegegelden	2.372	2.462	2.500	2.600	2.750	2.800
Contractactiviteiten	3.341	3.389	3.000	3.000	3.100	3.200
Overige subsidies	316	463	450	450	450	300
Overige baten	413	374	400	425	450	450
Totaal baten	18.595	19.305	19.350	19.475	20.000	20.000
Lasten						
Personele lasten	12.537	13.206	13.250	13.250	13.750	13.750
Afschrijvingen	1.056	975	975	950	950	950
Huisvesting	737	795	850	850	850	850
Overige instellingslasten	4.391	4.029	4.000	4.150	4.300	4.300
Financiële lasten	-	-	-	-	-	-
Totaal lasten	18.721	19.005	19.075	19.200	19.850	19.850
Resultaat	-126	300	275	275	150	150

Toelichting:

De cijfers voor 2019 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2019.

De cijfers van de begroting 2020 en de meerjarenraming 2020 – 2024 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2020 – 2024.

De afspraken over kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs hebben een eigen budget voor de komende jaren. De begrote bedragen zijn als volgt:

Tabel 10
Budgetten kwaliteitsafspraken

	Bedragen
2019	383
2020	551
2021	726
2022	864
2023	993
2024	855

De collegegelden in 2019 ontwikkelen zich volgens de prognose van de studentenaantallen. In de hoogte van de inkomsten uit collegegelden is rekening gehouden met de halvering van de collegegelden in het eerste en tweede studiejaar.

Solvabiliteit

Het ministerie van OCW hanteert 30% als ondergrens voor de solvabiliteit voor instellingen in het hoger onderwijs. De Marnix Academie heeft in 2019 een solvabiliteit van ruim 54%.

De verwachting is dat de solvabiliteit ook over langere termijn ruim boven de 30% zal blijven. Het solvabiliteitspercentage is berekend door het eigen vermogen te vermeerderen met de voorzieningen en het totaal daarvan vervolgens te delen door het totale vermogen.

Tabel 11
Solvabiliteit op basis van het meerjarenperspectief 2020 - 2024 (x € 1.000)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Algemene reserve	5.815	6.215	6.490	6.765	6.915	7.065
Bestemmingsreserves	1.767	1.985	1.535	1.785	2.035	750
Voorzieningen	644	544	500	450	450	450
Eigen vermogen plus voorzieningen	8.227	8.645	8.425	8.900	9.300	8.165
Balanstotaal	15.092	15.250	15.500	16.000	16.000	15.000
Solvabiliteitsratio (%)	54,5	57,2	54,9	56,3	58,9	55,2

Tabel 12
Verhouding vreemd vermogen (kortlopende schulden) – totale vermogen

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
kortlopende schulden in een % van het balanstotaal (debt ratio)	45,5	42,8	45,1	43,7	41,1	44,8

Financiële verantwoording 2019

Door de positieve resultaten van de afgelopen jaren is er sprake van een stabiele financiële situatie. Zowel de liquiditeit als de solvabiliteit liggen ruim boven de gestelde normen. De werking van de planning & controlcyclus is de basis voor interne sturing op een externe verantwoording van resultaat en doelstellingen. De planning & controlcyclus is gebaseerd op het strategisch beleidsplan, de kaderbrief, de meerjarenraming en begroting, de verschillende tussentijdse rapportages, het bestuursverslag en de jaarrekening. De verschillende rapportages worden besproken tussen het College van Bestuur en de managers. De meerjarenraming en de begroting, het bestuursverslag en de jaarrekening worden door het College van Bestuur vastgesteld en door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

De tussentijdse rapportages hebben tot doel de interne beheersing verder vorm te geven en inzichtelijk te maken en de prestaties van de verschillende processen te verbeteren. Met name de efficiency en de effectiviteit van de verschillende processen worden continu getoetst op

doelmatigheid, toekomstbestendigheid en flexibilisering van de dienstverlening.

Ook in 2019 is een aantal werkprocessen onderzocht in het kader van interne auditing. Het betrof de processen inkoop in relatie tot de aanbestedings-

procedures, de procedure rondom het verwerken van correcties bij de periodieke salarisverwerking en de bevoegdheden van de verschillende functionarissen hierbij en de procedure van de periodieke buitenlandse betalingen, die met de creditcard worden afgehandeld.

Tabel 13
Geprognosticeerde balans 2020 – 2024 (x € 1.000)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activa						
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	5.035	5.581	5.131	4.806	4.481	7.000
	5.055	5.581	5.131	4.806	4.481	7.000
Vlottende activa						
- Vorderingen	791	669	619	694	519	500
- Liquide middelen	9.267	8.860	9.590	10.320	10.800	7.780
	10.058	9.529	10.209	11.014	11.319	7.780
Totaal activa	15.092	15.110	15.340	15.820	15.800	14.780
Passiva						
Eigen vermogen						
- Algemene reserve	5.815	6.115	6.390	6.665	6.815	6.965
- Bestemmingsreserve	1.767	1.985	1.535	1.785	2.035	750
Totaal eigen vermogen	7.582	8.100	7.925	8.450	8.850	7.715
Voorzieningen	644	544	500	450	450	450
Kortlopende schulden	6.865	6.465	6.914	6.919	6.499	6.614
Totaal passiva	15.092	15.110	15.340	15.820	15.800	14.780

De uitkomsten daarvan worden besproken met het College van Bestuur en de instellingsaccountant. De uitkomsten hebben tot doel om de werkprocessen verder te verbeteren.

De risico-analyse uit 2018 gaf het volgende beeld:

Risico-inventarisatie en -analyse

In 2019 is, als periodiek vervolg van de risicobeheersing, opnieuw een risico-analyse op de gehele organisatie uitgevoerd. Uitgangspunten daarbij zijn de analyse uit 2018 en de handreiking risicobeheersing van de Vereniging Hogescholen.

Tabel 14
Overzicht risico's en gevolgen

Risico		Risico inschatting Kans - gevolg	Mogelijke oplossingsrichting	Actie
1.1	Mono-sectorale karakter hogeschool	Kleine kans – grote schade	Breed portfolio voor de doelgroep (specialisme)	Opleidings- management bachelor
4.2	Regelgeving tijdelijke werknemers belemmerend voor inzet van bekwame docenten	Kleine kans – grote schade	Goed werkgeverschap	CvB/ MO
5.2	(tijdelijk) wegvallen van het gebouw	Kleine kans – grote schade	Afspraken met gelijksoortige instellingen/ verhuurders van bedrijfspanden	CvB/ Facilitair manager
5.3	Omvang kleinere organisaties is een bottleneck (data-lekken, privacy, hackers)	Kleine kans – grote schade	Samenwerking zoeken binnen Radiant met name op het gebied van bedrijfsvoering	CvB/ MO
5.4	In huis hebben van veel ICT-systemen	Kleine kans – grote schade	Meer naar SaaS-oplossingen	CvB/ MO
5.5	Kleinschaligheid staat voldoende deskundigheid bij complexe situaties in de weg	Kleine kans – grote schade	Samenwerking zoeken binnen Radiant	CvB/ MO
6.1	Grote afhankelijk van beleid rijksbijdragen (politieke voorkeuren)	Kleine kans – grote schade	Lobby door Radiant	Radiant/ CvB
6.2	Binaire stelsel gaat op de schop	Kleine kans – grote schade	Warme relaties met universiteit aanleggen	CvB/ MO

Opvolging in 2019

1.1 Als het risico zich voordoet zullen de gevolgen van het risico nog steeds een grote impact op het onderwijsproces hebben. Het project A2020 (curriculumvernieuwing) voorziet in een breed portfolio. Daarmee worden de gevolgen minder groot.

4.2 Het aantal personeelsleden met een arbeidsovereenkomst is in 2019 doorgestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. Daarmee wordt de organisatie minder afhankelijk van de tijdelijke arbeidsmarkt.

5.2 Het calamiteitenplan 2019 voorziet in afspraken voor tijdelijke huisvesting, indien het huidige pand tijdelijk buiten gebruik is.

5.3 Dit risico blijft onverminderd aanwezig. Wel wordt er volop gewerkt aan het beheersbaar houden van de IT-structuur. Naast periodieke cyberoefeningen, wordt periodiek onderzoek gedaan naar mogelijke datalekken.

5.4 Het aantal ICT-toepassingen vermindert gestaag. De organisatie wordt daardoor op dit gebied minder kwetsbaar.

5.5 Dit risico blijft onverminderd aanwezig. Er zijn vooralsnog geen zichtbare acties ondernomen om de gevolgen van dit risico te verminderen.

6.1 Dit risico blijft onverminderd aanwezig. Er zijn vooralsnog geen zichtbare acties ondernomen om de gevolgen van dit risico te verminderen.

6.2 Er wordt volop gewerkt aan de ideeën van een brede lerarenopleiding. Door specialisatie en specifieke kennis van het basisonderwijs wordt de organisatie minder kwetsbaar. De gevolgen van het benoemde risico zullen in de toekomst verminderen. Wel blijft de organisatie kwetsbaar door de kleinschaligheid.

De situatie eind maart 2020 is dat er een pandemie is vanwege het coronavirus. De risico's en de daarbij behorende gevolgen zijn nu nog moeilijk in te schatten, maar worden meegenomen in de risico-inventarisatie, maar, waar nodig, zal direct worden

opgetreden. Daarnaast zullen de benoemde risico's in de analyse van 2020 worden betrokken.

Omdat het weerstandsvermogen van de Marnix Academie ruim voldoende is, is de organisatie in staat om ook voor 2020 de gevolgen van de voorkomende risico's in eigen kracht het hoofd te bieden.

Aan de hand van de handreiking Risicobeheersing van de Vereniging Hogescholen is een beoordeling gemaakt of de risicogebieden en de benoemde risico's voor 2020 ook voor de Marnix Academie gelden.

De vijf hoofd risico's zijn:

- Onderwijs en onderzoek
- Bedrijfsvoering
- Compliance
- Personeel
- Omgeving

Bij onderwijs en onderzoek zijn de volgende risico's benoemd:

1. Kwaliteit: het risico dat de kwaliteit van het onderwijs of het onderzoek als onvoldoende wordt beoordeeld waardoor het bereiken van de doelstellingen van de hogeschool in gevaar komt.
2. Innovatie: Het risico dat de hogeschool over onvoldoende innoverend vermogen beschikt voor een duurzame aantrekkingskracht op nieuwe studenten.

Verwachte situatie 2020 Marnix Academie:

De kwaliteit van de opleidingen zijn grotendeels geborgd door de accreditaties. Periodiek onderzoek onder studenten en medewerkers tonen aan dat de Marnix Academie kwalitatief goede opleidingen aanbiedt met voldoende gekwalificeerde docenten. Er mag echter niet worden stilgezet. De kwaliteit van de opleidingen hebben voortdurende aandacht van alle geledingen. Het risico op kwaliteitsvermindering bij de opleidingen wordt wel onderkend en daarom wordt dit punt ieder jaar in de risico-analyse betrokken.

Met de inrichting van het Marnix Innovatiecentrum beschikt de Marnix Academie over een hoogwaardig onderzoekscentrum met voldoende innovatief vermogen. Het risico op kwaliteitsvermindering wordt daarom laag ingeschat.

Bij de bedrijfsvoering zijn de volgende risico's benoemd:

1. Strategie: het risico dat de hogeschool onvoldoende in staat is om zijn langetermijndoelen vast te stellen, alsmede de daaruit volgende beslissingen over de inzet van mensen en middelen om deze doelen te bereiken.
2. Sturing en beheersing: het risico dat de AO/IB niet op orde is zodat er geen interne beheersing gewaarborgd kan worden.
3. Kritische bedrijfsprocessen: het risico dat de ondersteunende processen (HRM, Finance, ICT e.d.) niet effectief en niet efficiënt worden uitgevoerd.

Verwachte situatie 2020 Marnix Academie:

Door de verwachte ontwikkelingen ten aanzien van het beroep van leraar is de toekomst onzeker. Met de invoering van de jaarlijkse interne audits, gecombineerd met de tussentijdse controle door de instellingsaccountant is het risico op een verminderde borging van de AO/IB lager geworden. Het blijft wel een jaarlijks punt van aandacht. De interne audits worden verder uitgewerkt.

Bij personeel zijn de volgende risico's onderkend:

1. Leiderschap en sturing: Het risico dat het bestuur niet voldoende voor zijn taak is toegerust wat in de gehele organisatie (en de daaronder ressorterende opleidingen en diensten) zijn weerslag heeft. Hetzelfde risico geldt voor het management van individuele opleidingen en diensten.
2. Competenties: het risico dat de medewerkers niet over de juiste kennis en/of vaardigheden beschikken.
3. Cultuur: het risico dat de medewerkers zich niet houden aan algemeen geldende ethische normen en/of de doelstellingen van de organisatie.

Verwachte situatie 2020 Marnix Academie:

Met het benoemen van een aantal nieuwe managers in openstaande vacatures eind 2019 is de organisatie goed toegerust voor de toekomst. Het risico wordt daarom laag ingeschat.

De Marnix Academie kent een goede structuur voor opleidingen en deskundigheidsbevordering.

Omissies in de kennis en kundigheid van medewerkers worden vroegtijdig gesignaleerd.

De cultuur bij de Marnix Academie is open en direct. Ongewenste afwijkingen worden vroegtijdig gesignaleerd.

De risico's op personeelsgebied worden daarom laag ingeschat.

Bij compliance worden de volgende risico's onderkend:

1. Wet- en regelgeving extern: Het risico dat wet- en regelgeving niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen of dat de medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet of onvoldoende naleven.
2. Branchecode: het risico dat branchecodes niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen of dat medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet of onvoldoende naleven.

3. Regelgeving intern: het risico dat de medewerkers zich niet houden aan de interne regelingen en procedures.

Verwachte situatie 2020 Marnix Academie:

De wet- en regelgeving wordt bewaakt door de secretaris van het College van Bestuur. Wijzigingen worden tijdig gesignaleerd en uitgevoerd. Het blijft een punt van aandacht, maar de risico's worden laag ingeschat.

Bij de omgeving worden de volgende risico's onderkend:

1. Overheidsbeleid: het risico dat de overheid onvoldoende middelen ter beschikking stelt om de ambities van de hogeschool te kunnen financieren.
2. Demografie: het risico dat de bevolkingssamenstelling zo wijzigt dat de kwantiteit of de kwaliteit van de instroom van studenten onvoldoende is voor de continuïteit van de hogeschool.

3. Duurzaamheid: het risico dat de hogeschool zijn bedrijfsvoering onvoldoende of niet tijdig richt naar maatschappelijke eisen met hoge kosten voor herstel of reputatieschade als gevolg.
4. Technologie: het risico dat de hogeschool aantrekkingskracht verliest voor studenten en onderzoekers als gevolg van sterk verouderde faciliteiten en voorzieningen.
5. Imago: het risico dat schade optreedt door incidenten en negatieve scores uit benchmarks tussen hogescholen.

Verwachte situatie 2020 Marnix Academie:

Het weerstandsvermogen van de hogeschool is ruim voldoende om een (tijdelijke) daling van rijksbijdragen en/of collegegelden op te kunnen vangen. De onzekerheid over ontwikkelingen ten aanzien van de lerarenopleidingen maken dat hogeschool ook rekening moet houden met een structurele daling van de rijksbijdragen en de collegegelden.

De Marnix Academie heeft landelijke bekendheid en is centraal gelegen. De risico's van de demografie zijn daarom laag.

Duurzaamheid is al jaren een belangrijk thema binnen de hogeschool. Er is veel kennis en expertise opgebouwd. Deze kennis en expertise moeten wel worden onderhouden. Er wordt gewerkt aan een strategisch huisvesting-plan, waarin maatschappelijke thema's als duurzaamheid en energieneutraal belangrijke plaatsen innemen. Hier zal de komende jaren voldoende aandacht voor zijn. De risico's, verbonden aan dit thema zijn daarom laag. Technologie en imago zijn jaarlijks terugkerende thema's. De risico's die hieraan verbonden zijn worden onderkend en meegenomen in de jaarlijkse analyse.



13

Governance

College van Bestuur

Het College van Bestuur is belast met het besturen van de hogeschool. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Voorzitter van het College van Bestuur is Joke Snippe.

De bezoldiging van de bestuurder van de Marnix Academie is conform de Wet Normering Topinkomens en in het bijzonder de Regeling Bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. Op pagina 47 is een overzicht van de vergoedingen van de bestuurder opgenomen conform het format van de Vereniging Hogescholen.

In 2019 heeft de voorzitter deelgenomen aan een leergang *Wijsheid in leiderschap*.

De bestuurder is niet betrokken geweest bij transacties waarbij sprake kon zijn van (potentieel) tegenstrijdige belangen.

In het navolgende overzicht zijn de nevenfuncties van de bestuurder opgenomen.

Tabel 15
Nevenfuncties Voorzitter College van Bestuur

Naam	Functie
Mw. dr. J. Snippe MBA	Voorzitter

Nevenfuncties

Lid van de Raad van Toezicht van SCO Delft (Stichting Christelijk Onderwijs Delft, Lid Raad van Toezicht van mbo Rijnland, Lid van de Adviesraad Beroepsonderwijs en Bedrijven van het Cito, Lid Raad van Toezicht van Studiekeuze123

Horizontale dialoog

In het kader van de horizontale dialoog voert de Marnix Academie overleg met twee 'klantgroepen': de studenten en het beroepenveld.

Studenten

Met vertegenwoordigers van de studenten wordt gesproken over de uitwerking van het opleidingsprogramma en de inrichting van de leerwerk-omgeving. Dit overleg vindt plaats met de studentenraad en in het zogeheten kwaliteitsoverleg.

Beroepenveld: bacheloropleiding

De Marnix Academie onderhoudt intensief contact met het beroepenveld. De bacheloropleiding wordt zoveel mogelijk vormgegeven in nauwe samenwerking met de partnerscholen die in het samenwerkingsverband met de Marnix Academie zijn opgenomen. Op diverse niveaus wordt overleg gepleegd over de inhoud van de opleiding, en de begeleiding en beoordeling van studenten. Op het bestuurlijk niveau vindt afstemming plaats in de stuurgroep van het partnerschap. Hierin participeren de voorzitters van de stichtingen die in het samenwerkingsverband Partners in Opleiding en Ontwikkeling deelnemen.

In 2019 zijn er drie stuurgroepbijeenkomsten geweest en een bijeenkomst waarin met bestuurders en medewerkers is nagedacht over volgende stappen in de samenwerking.

Thema's die zijn besproken:

- Herijken visie op de samenwerking binnen Opleiden in de school
- Vormen van onderzoek waarin iedereen leert: research & designgroepen, werkplaatsonderzoek en proeftuinen
- Kwaliteit en diversiteit in het partnerschap
- Samenwerking in het kader van het lerarentekort
- Afstemmen van de begeleiding op de verschillende aankomende en startende leraren: voltijd pabo-studenten, deeltijders, zij-instromers, de Gulden Middenweg en startende leraren
- Beroepsbeeld en curriculumvernieuwing

Daarnaast is er ook een veldadviesraad aan de bacheloropleiding verbonden. Deze is in 2019 vijf maal bijeen geweest.

De belangrijkste onderwerpen waren:

- Voortgang A2020
- Begeleiding starters
- Toename en begeleiding zij-instroom
- Midterm review bacheloropleiding
- Analyse in/door/uitstroom bachelor
- Voortgang Driejarige pabo
- Voortgang en accreditatie Master Vitaliteit en Professionalisering
- Kwaliteitsborging internationale studenten
- Lerarentekort

Beroepenveld: masteropleidingen

De masteropleidingen kennen ook elk een veldadviesraad. In deze veldadviesraden bespreken de Marnix Academie en een aantal vertegenwoordigers van het beroepenveld de opleiding en de ontwikkelingen in het beroepenveld met als doel deze op elkaar af te stemmen.

Tabel 16
Samenstelling Veldadviesraad bacheloropleiding 2019

Naam	Functie
Dhr. J. Vodegel	Clusterdirecteur Primair Onderwijs SCOPE scholengroep
Dhr. H. de Vink	Voorzitter College van Bestuur SPCO Groene Hart Woerden (tot sep. 2019)
Mw. L. Buis	Coördinator opleiden Onderwijsgroep Amstelland
Mw. J. van der Lee	Schoolleider basisschool Op de Groene Alm
Mw. E. Snabilie	BOC Stichting Fluenta
Dhr. M. Blokhuis	Directeur Kindcentrum de Koningslinde
Mw. D. Krajenbrink	Beleidsmedewerker Stichting PCOU
Dhr. N. de Haas	Vestigingsdirecteur Vechtstreek en Venen (vanaf december 2019)

De veldadviesraad master Leren en Innoveren is twee keer bijeen geweest. Belangrijke gespreksonderwerpen waren:

- Instroom
- Financiën
- Lectoraat Leren en Innoveren
- Curriculum
- Internationalisering

De veldadviesraad master Educational Leadership is in 2019 twee keer bijeen geweest. Belangrijke gespreksonderwerpen waren:

- Waardegericht leiderschap
- Ontwikkelingen van het schoolleidersregister VO
- Verdere integratie van de opleidingslijnen van de master Educational Leadership
- Ontwikkeling van een pre-master
- Activiteiten van en voor alumni van de master Educational Leadership

Ten behoeve van de nieuw gestarte master Passend Meesterschap is in 2019 een Veldadviesraad ingesteld. Deze veldadviesraad is in 2019 twee keer bijeen geweest. Belangrijke gespreksonderwerpen waren:

- Kennismaken met de opleiding (en elkaar)
- Competentieprofiel van de opleiding
- Onderzoeksvraagstukken studenten master Passend Meesterschap
- De rol van de master-leerkracht in de school
- Rol van directie ten aanzien van studerende leerkrachten

Tabel 17

Samenstelling Veldadviesraad master Leren en Innoveren in 2019

Naam	Functie
Dhr. E. Dekker	Directeur Agnietenschool Elburg
Dhr. H. Wiggers	Eigenaar onderwijsadviesbureau
Dhr. F. Alkemade	Teamleider Pouwer College te Utrecht
Dhr. R. Sakko	Voorzitter CVB Codenz te Dronten en Zeewolde

Tabel 18

Samenstelling Veldadviesraad master Educational Leadership in 2019

Naam	Functie
Mw. G. van der Put MEL	Schoolleider Prinses Amaliaschool Barneveld (tot mei 2019)
Dhr. C. Laenen	Voorzitter College van Bestuur UNICOZ Onderwijsgroep te Zoetermeer
Dhr. drs. J. Vogel	Voorzitter College van Bestuur CSG Liudger - Drachten, Voorzitter Fricolore
Mw. M. Woudstra MEL	Afdelingsdirecteur Mediatechnologie en GLRXTRA Grafisch Lyceum Rotterdam (vanaf mei 2019)

Tabel 19
Samenstelling Veldadviesraad master Passend Meesterschap in 2019

Naam	Functie
Mw. L. van Beuzekom-Verkuil	Directeur van basisschool Kleurrijk in Waddinxveen
Mw. A. van Vliet	Ambulant dienstverlener Koninklijke Auris Groep
Mw. J. Kraeima	RVKO te Rotterdam
Mw. K. de Jong	Directeur van een basisschool van KSU in Utrecht
Mw. A. Prins	PCOU te Utrecht

Medezeggenschapsraad

In de medezeggenschapsraad (MR) worden de belangen van de organisatie als geheel (vertegenwoordigd door het College van Bestuur) besproken met de belangenvertegenwoordigers van medewerkers en studenten. Veel beleidsstukken worden voorgelegd aan de medezeggenschapsraad met het verzoek om instemming of advies, afhankelijk van het onderwerp.

In 2019 is de MR veertien keer samengekomen waarvan zeven werkbijeenkomsten met alleen de leden van de MR en zeven vergaderingen met het College van Bestuur (CvB). Er is in 2019 twee maal gesproken met de Raad van Toezicht waarvan

eenmaal in aanwezigheid van het CvB en eenmaal zonder de aanwezigheid van het CvB.

Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen (zoals onderwijs- en examenregelingen, kaderbrief, begroting en jaarplanning) is in 2019 ook gesproken over:

- de invulling van het fietsplan en aanpassingen in de reiskostenregeling
- het plan van aanpak en de voortgang daarvan met betrekking tot de uitkomsten uit het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers uit 2018
- de teamindeling
- de invulling van het opleidingsmanagement en het zorgdragen voor rust in de organisatie.

De actualisatie van het medezeggenschapsreglement is een aantal keer besproken. Op basis van de uitkomst van de gesprekken zullen in 2020 de laatste aanpassingen verwerkt worden zodat alle partijen met het reglement kunnen instemmen.

Tabel 20
Samenstelling medezeggenschapsraad in 2019

Medewerker
Mw. M. Braak (voorzitter)
Mw. M. Staal (vanaf 1 sept 2019)
Mw. A. van der Horst (tot 1 sept 2019)
Dhr. D. Dobber
Dhr. S. Meijer
Mw. E. Wijffels
Studenten
Mw. D. Jungslager
Mw. C. van Cleef
Mw. J. in 't Hout
Dhr. Y. de Wit
Dhr. M. Blancman

Rechtsbescherming

Bij het loket Rechtsbescherming zijn in 2019 elf meldingen binnengekomen. Eén melding behoeft geen verdere behandeling na het geven van informatie. Tien meldingen zijn doorgeleid aan het College van Beroep voor de Examens. Hiervan werden acht zaken geschikt in een overleg van de examencommissie met de betreffende studenten. Eén zaak werd ingetrokken na overleg met de betreffende student en de examencommissie. Eén zaak is ter zitting van het College van Beroep voor de Examens geschikt. De Klachtenadviescommissie, de Geschillenadviescommissie en de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen hebben geen zaken behandeld in 2019. Er zijn geen meldingen ingediend in het kader van de Klokkenluidersregeling.

Financiële ondersteuning studenten

De Marnix Academie kent een Regeling Financiële Ondersteuning Studenten, zoals bedoeld in art. 7.51 WHW. De hierin voorgeschreven procedure kent twee onderscheiden aanvragen. De eerste is die van de erkenning van de aanspraak op financiële ondersteuning, zodra de omstandigheden die daartoe zouden kunnen leiden zich voordoen.

De tweede is het verzoek tot feitelijke toekenning van de ondersteuning. In 2019 is in twee gevallen een verzoek tot erkenning toegewezen en in één van die gevallen werd de ondersteuning daarbij direct feitelijk toegekend. In beide gevallen betrof het zogenaamde 'overmachtssituaties' zoals ziekte.

Navolging Notitie Helderheid in bekostiging

De notitie *Helderheid in de bekostiging Hoger onderwijs* en de aanvulling daarop omvat tien thema's en is bedoeld inzicht te geven in eventuele investeringen van publieke middelen in private activiteiten. De toepassing hiervan is dat de interne exploitatie-rekening van het Marnix Onderwijscentrum over 2019 is vastgesteld op door het CvB goedgekeurde grondslagen van interne verrekening. De interne grondslagen zijn in overeenstemming met de uitgangspunten van de genoemde notitie en worden jaarlijks geëvalueerd. In 2019 zijn er geen publieke middelen aangewend voor private activiteiten. De overige negen thema's zijn in 2019 niet van toepassing op de hogeschool.

Treasurybeleid

De treasurydoelstellingen van de Marnix Academie in termen van liquiditeit, solvabiliteit, financieringsstructuur en financiële doelstellingen zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Noch door externe omstandigheden, noch door interne omstandigheden waren er in 2019 redenen om het treasurystatuut aan te passen.

Overzicht gedeclareerde onkosten bestuurders

In tabel 21 wordt een overzicht per bestuurder gegeven van de gedeclareerde onkosten in 2019.

Tabel 21
Onkostendeclaraties College van Bestuur

Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden Nederlandse Hogescholen
Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord

Mevrouw J. Snippe 1 januari 2019 t/m 31 december 2019				
	Voorzitter CvB	Lid CvB	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatie				
Reiskosten binnenland				
Reiskosten buitenland	555		555	555
Overige kosten	110		110	110
Totaal	665	-	665	665

Toelichting

Aan mevrouw Snippe is, in het kader van de uitoefening van haar functie, een OV-jaarkaart 1^e klasse ter beschikking gesteld met een waarde in 2019 van € 7.781. De jaarkaart wordt gebruikt voor reiskosten woon-werk en voor noodzakelijke dienstreizen.

In 2019 heeft mevrouw Snippe een reis naar Marokko gemaakt in het kader van een studenten-

uitwisselingsprogramma. De kosten hiervan bedroegen in totaal € 2.800. Aan deze reis hebben drie personen deelgenomen.

De overige kosten betreffen de kosten van een overnachting in het kader van een studieprogramma.

Verslag Raad van Toezicht



14

Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden die vanuit hun eigen maatschappelijke achtergrond een specifieke expertise inbrengen. Conform de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen kunnen leden maximaal acht jaar deel uitmaken van de Raad van Toezicht. Zij worden benoemd voor een periode van drie jaar met de mogelijkheid van eenmaal verlenging met dezelfde termijn en eenmaal verlenging met twee jaar.

De Raad kent een auditcommissie, waarvan E. Vos en J. van Oort deel uitmaken. De auditcommissie kwam in 2019 zesmaal bijeen. Bij enkele vergaderingen was de instellingsaccountant van de hogeschool aanwezig. Van elke bijeenkomst is schriftelijk en mondeling verslag uitgebracht aan de Raad van Toezicht. Belangrijke onderwerpen waren het Jaarverslag 2018, de begroting 2020 en de meerjarenraming 2021 – 2023, de triale

rapportages en de selectie van een nieuwe instellingsaccountant.

De taken van een remuneratiecommissie worden binnen de Raad uitgeoefend door de voorzitter en vicevoorzitter. In de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen en in de Integriteitscode van de Marnix Academie zijn onafhankelijkheidscriteria opgenomen. In het verslagjaar is naar het oordeel van de Raad van Toezicht door zijn leden en (aan)

verwanten in alle opzichten voldaan aan hetgeen hierover is bepaald in zowel Branchecode als Integriteitscode.

De samenstelling van de Raad van Toezicht en de nevenfuncties van de leden worden vermeld in de onderstaande tabellen.

Twee leden van de Raad vormden, ondersteund door de secretaris van de Raad, de commissie die de werving en selectie van twee nieuwe leden per 1 januari 2020 heeft verzorgd.

Tabel 22
Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2019

Naam	Per	Aandachtsgebied	Functie
Dhr. dr. G. Gerding (1957) voorzitter	2012 (3 ^e termijn)	Sociaal beleid en arbeidsverhoudingen	Voorzitter Raad van Bestuur Gemiva-SVG Groep te Gouda
Mw. drs. A.W. Pastoor – van der Wijst (1972)	2012 (3 ^e termijn)	Algemeen bestuurlijk / politiek	Lid gemeenteraad Zeist
Dhr. drs. E. Vos (1956) lid auditcommissie	2014 (2 ^e termijn)	Financiën/marketing	Interim-manager in het onderwijs
Mw. drs. H.T. Krijtenburg (1969) vicevoorzitter	2016 (1 ^e termijn)	Onderwijs/Jeugd	Regiodirecteur Koninklijke Auris Groep (tot 1 augustus 2019)
Dhr. drs. J.H. van Oort (1973) lid auditcommissie	2017 (1 ^{ee} termijn)	Financiën en bedrijfs- economische vraagstukken	Eigenaar/bestuurder Jeroen van Oort Advies BV
Dhr. prof. dr. W. Janse (1956)	2017 (1 ^e termijn)	Levensbeschouwelijke identiteit	Hoogleraar Religion and Public Policy, Vrije Universiteit Amsterdam

Tabel 23
Raad van Toezicht: nevenfuncties per 31 december 2019

Naam	Nevenfuncties
Dhr. dr. G. Gerding	Lid Raad van Toezicht Zonnehuisgroep Amstelland te Amstelveen Lid Raad van Toezicht van Stichting Perspekt te Utrecht Voorzitter bestuur Vereniging Dante Alighieri te Rotterdam
Mw. drs. A.W. Pastoor – van der Wijst	Lid Raad van Toezicht Museum Catharijne Convent Utrecht Lid Raad van Toezicht Nieuw Lyceum Bilthoven
Dhr. drs. E. Vos	Lid Raad van Toezicht Spelenderwijs Utrecht Lid Raad van Toezicht Stichting Welzijn te Ermelo
Mw. drs. H.T. Krijtenburg	-
Dhr. drs. J.H. van Oort	Lid Referendumkamer gemeente Castricum Lid Rekenkamer Groene Hart Penningmeester Stichting fractieondersteuning ChristenUnie Utrecht Penningmeester Nederlandse Panfluitvereniging Lid Provinciale Staten Utrecht, fractie ChristenUnie
Dhr. prof. dr. W. Janse	Supervisor bij Goldschmeding Stichting voor Mens, Werk en Economie Eigenaar Identity, Religion, and Society: Wim Janse Consultancy Lid Wetenschappelijke Adviesraad Socires Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Baarn/Soest Managing director Stichting European Academy on Religion and Society (EARS) Bestuurslid Stichting Martin Luther King Lezing Lid bestuur Stichting ter bevordering van de Christelijke Pers

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de Raad voldoet aan de Wet Normering Topinkomens en in het bijzonder de Regeling normering Topinkomens OCW-sectoren.

Werkzaamheden

In 2019 vergaderde de Raad van Toezicht vijf keer met het College van Bestuur. In iedere vergadering is de Raad door middel van rapportages van het College van Bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond de hogeschool. De Raad heeft goedkeuring verleend aan onder meer de jaarrekening en het jaarverslag van 2018, de begroting van 2020 en de actualisatie van het bestuur- en beheersreglement. Daarnaast heeft de Raad zijn profiel geactualiseerd in verband met de vacatures wegens het aflopen van de statutaire benoemingstermijnen van twee van zijn leden. In iedere vergadering werd over onderwijs, het primaire proces, gesproken. Belangrijke andere gespreksonderwerpen waren dit jaar de kwaliteitsafspraken en de organisatiestructuur.

Naast de reguliere agendapunten wordt regelmatig in aanwezigheid van leden van het management-team, lectoren of andere medewerkers een thema besproken. In 2019 waren de thema's: Partners in Opleiding en Ontwikkeling, het Marnix Innovatiecentrum en het praktijkgerichte onderzoek en de curriculumvernieuwing in de bacheloropleiding. Iedere vergadering wordt besloten met, al dan niet in aanwezigheid van het College van Bestuur, een evaluatieve terugblik op een tevoren vastgesteld onderwerp van de vergadering. Doel daarvan is na te gaan of de Raad bij de bespreking binnen zijn rol heeft gehandeld.

In het begin van 2019 vond de jaarlijkse zelfevaluatie plaats, ditmaal onder – de reguliere driejaarlijkse – externe begeleiding, deels buiten aanwezigheid van het College van Bestuur. Naar aanleiding daarvan heeft de Raad besloten in het vervolg een kort vooroverleg in eigen kring te houden, voorafgaand aan de overlegvergadering met het College van Bestuur. In het overleg bleek ook de behoefte van zowel Raad als College om eens per jaar langduriger te overleggen over strategie en toekomstscenario's. Een dergelijke bijeenkomst heeft in oktober plaatsgevonden. Gesproken werd aan de hand van

het rapport van de Onderwijsraad 'Ruim baan voor leraren'.

Ook dit jaar heeft de Raad een werkbezoek gebracht aan de instelling, waarbij is kennisgemaakt met diverse activiteiten en medewerkers van de instelling. Thema was 'onderwijs en ontmoeting met studenten'.

Enkele leden van de Raad waren gesprekspartner van het panel van de NVAO in het kader van de visitatie van de kwaliteitsafspraken in juni 2019.

Een delegatie van de Raad van Toezicht spreekt jaarlijks tenminste tweemaal met de medezeggenschapsraad. Per bijeenkomst wordt afgesproken of het College van Bestuur daarbij aanwezig zal zijn. Gespreksonderwerpen waren de profielschets van de Raad van Toezicht en zijn leden, samenhangend met de voordracht voor een lid van de Raad van Toezicht, de kwaliteitsafspraken, financiën en de managementstructuur.

Deskundigheidsbevordering

Ook in 2019 hebben de leden van de Raad deskundigheidsbevorderingsactiviteiten gevolgd. Het betrof activiteiten op het gebied van toezicht,

strategie en management. Van de verkregen informatie is verslag gedaan in de vergaderingen van de Raad.

Reflectie en waardering

Terugblikkend op het verslagjaar constateert de Raad van Toezicht met tevredenheid dat het College van Bestuur en in- en externe stakeholders de Raad en zijn afzonderlijke leden optimaal in staat hebben gesteld hun taak als interne toezichthouder uit te oefenen door hen, conform de Branchecode goed bestuur hogescholen – Vereniging Hogescholen, november 2019, III.1.6, gevraagd en ongevraagd tijdig en ruimschoots van relevante informatie te voorzien. Daarvoor past de Raad waardering en dankbaarheid jegens het College van Bestuur, het management, de medewerkers, de studenten, de medezeggenschapsraad en de externe accountant. De Raad wist zich bij de uitoefening van zijn toezicht positief en intensief betrokken zowel bij de (kwaliteit van de) kerntaken van de Marnix Academie – onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie – als ook bij de fata et facta van

de Marnix-gemeenschap als geheel. De Raad kon zich daarmee een helder, levendig en naar zijn inschatting volledig beeld vormen van de wijze waarop de Marnix Academie in 2019 aan de realisering van haar maatschappelijke opdracht gestalte heeft gegeven. Missie en visie van de hogeschool blijken geen papieren credo, maar een instellingsbreed doorleefde werkelijkheid. Gesprekken van de Raad met medewerkers en studenten van boardroom tot receptieruimte en van collegezaal tot restaurant getuigen daarvan: Hier staan en gaan we voor!

De Raad heeft gezien dat de realisering van haar missie en visie de Marnix Academie ook in 2019 de inzet van veel creativiteit, enthousiasme, wijsheid, kennis, vaardigheden, tijd, energie en geduld heeft gekost, ook bij tijdelijke onderbezetting van het management. Die zichtbare investering heeft zichtbare resultaten opgeleverd. Dankbaar constateert de Raad continuïteit in kwaliteit. De Marnix Academie is naar de mening van de Raad bestuurlijk solide, financieel gezond, programmatisch innovatief, ondernemend, goed zichtbaar, succesvol in (onderzoeks)subsidieverwerving (mede ten bate van nieuwe masteropleidingen en lectoraten) en leidend in

samenwerking. Kortweg: de Marnix Academie deed het goed in 2019. Met respect noemt de Raad de succesvolle inspanning om een significante bijdrage te leveren aan de maatschappelijk urgente terugdringing van het lerarentekort in het basis-onderwijs, onder andere met een zij-instroomtraject voor leraren en schoolleiders en een herintreders-cursus, zonder daarbij concessies te doen aan het continue streven naar doorgaande kwaliteitsverbetering van onderwijs, onderzoek en valorisatie. De Marnix Academie kent een sterke kwaliteitscultuur. De ontwikkeling van een nieuw flexibel onderwijsprogramma voor de bacheloropleiding – intensief teamwork gedurende geheel 2019 – is daar één voorbeeld van. Het door de NVAO zeer gunstig beoordeelde Projectplan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is een ander voorbeeld; de Raad was met genoeg getuige van intense studentbetrokkenheid daarbij. Maar ook de aandacht voor de gewenste reductie van de uitval van (met name mannelijke) eerstejaarsstudenten valt hier te noemen, en evenzeer, zij het van andere orde, de ontwikkeling van een strategisch huisvestingsplan als enabler voor blijvend duurzaam en kwalitatief goed onderwijs en onderzoek.

De Raad noemt met niet minder genoeg de hierboven al aangestipte zichtbaarheid en het samenwerkend vermogen van de instelling. Het College van Bestuur wordt landelijk in vragen van onderwijs en governance geconsulteerd. De Marnix Academie is positief present in de media. Ze is gewild als samenwerkingspartner in onderwijs- en onderzoeksverbanden: lokaal waar het de Utrechtse onderwijsinstellingen betreft, regionaal in haar partnerschap met 340 partnerscholen en schoolopleiders, landelijk in Radiant- en Penta Nova-verband en internationaal met overeenkomsten en uitwisseling met 46 onderwijsinstellingen. Al deze verbanden confronteren bestuur, medewerkers en studenten overigens met een multiversiteit die de instelling uitdaagt tot de (verdere) ontwikkeling van een diversiteitsbeleid en handelingsrepertoire. In 2019 heeft zij de opstelling en uitvoering van een diversiteitsagenda voortvarend ter hand genomen. De Raad van Toezicht is het College van Bestuur en in hem heel de academie-gemeenschap oprecht erkentelijk voor hun bijdrage in 2019 aan de vervulling van de maatschappelijke opdracht die de Marnix Academie zich op handen gelegd weet.

Deze vitale bijdrage voedt het vertrouwen van de Raad op een voortzetting daarvan in 2020.



15

Het jaar in cijfers

Tabel 24
Kerncijfers 2014 - 2019

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Financieel						
Totale baten	18.595	18.319	17.810	16.957	16.452	15.034
Totale lasten	18.721	17.179	16.442	16.592	16.298	14.897
Exploitatieresultaat	-126	1.140	1.368	366	164	136
Eigen vermogen	7.582	7.708	6.568	5.200	4.834	4.670
Voorzieningen	644	697	375	546	728	135
Totale vermogen	15.092	15.229	15.075	13.033	13.813	12.209
Solvabiliteitsratio (%)	54,5	55,2	46,1	44,1	40,3	39,4
Current ratio	1,46	1,4	1,1	1,12	0,95	0,53
Weerstandsvermogen (%)	50,2	50,6	43,6	39,9	35,0	38,3
Rijksbijdrage / totale baten (%)	65,4	67,2	60,7	66,3	61,3	61,0
Personele lasten / totale baten (%)	67,4	71,4	70,0	75,1	74,9	73,8
Materiële lasten / totale baten (%)	33,3	22,4	22,4	22,2	23,6	24,6
Totale lasten / aantal studenten	13.019	12.576	11.778	11.233	10.715	9.334
Personele lasten / aantal studenten	8.718	9.578	8.925	8.618	8.102	6.953
Materiële lasten / aantal studenten	4.300	2.998	2.853	2.552	2.552	2.314
Studenten						
Totaal ingeschreven op 1 oktober	1.438	1.366	1.396	1.477	1.521	1.596
Personeel						
Opleidingspersoneel	98,7	91,5	71,0	75,5	75,4	80,4
Ondersteunend personeel	39,2	39,3	36,3	37,1	36,9	37,1
Totaal aantal fte's	137,9	130,8	107,3	112,6	112,3	117,5
Totaal aantal werknemers	188	176	141	148	151	155

Jaarrekening



16

Balans per 31 december 2019

Na resultaatbestemming

Tabel 25
Balans per 31 december 2019

	2019	2018
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	-	127.989
Materiële vaste activa	5.034.608	5.477.939
	5.034.608	5.605.928
Vlottende activa		
Vorderingen	791.175	729.480
Liquide middelen	9.266.537	8.893.333
	10.057.712	9.622.813
Totaal	15.092.320	15.228.741
Eigen vermogen		
Algemene reserve	5.815.178	6.159.506
Wettelijke reserve	-	128.000
Bestemmingsreserves	1.767.124	1.420.494
	7.582.302	7.708.000
Voorzieningen	644.482	697.186
Kortlopende schulden	6.865.536	6.823.555
Totaal	15.092.320	15.228.741

17

Staat van baten en lasten over 2019



Tabel 26

Exploitatie-overzicht per 31 december 2019

	2019	Begroting 2019	2018
Baten			
Rijksbijdragen	12.153.050	12.018.406	12.318.008
Collegegelden	2.372.198	2.055.388	2.520.515
Baten werk i.o.v. derden	3.341.258	3.000.000	2.594.051
Overige baten	728.858	926.206	886.801
Totaal baten	18.595.364	18.000.000	18.319.375
Lasten			
Personeelslasten	12.537.025	12.600.000	13.084.155
Afschrijvingen	1.056.447	1.100.000	1.096.406
Huisvestingslasten	736.772	790.000	637.105
Overige lasten	4.390.835	2.910.000	2.361.622
Totaal lasten	18.721.079	17.400.000	17.179.288
Saldo baten en lasten	- 125.715	315.000	1.140.087
Financiële baten en lasten	- 16	-	- 181
Exploitatieresultaat	- 125.699	600.000	1.140.268

Tabel 27

	2019	Begroting 2019	2018
Toerekening bestemmingsreserve	-	-	1.398.175
Benutting bestemmingsreserve	345.929	-	-
Benutting wettelijke reserve	-	-	- 128.000
Restant benutting / toerekening alg. reserve	220.230	600.000	- 129.907
Verdeling van het resultaat	-125.699	600.000	1.140.268

18

Kasstroomoverzicht over 2019

Tabel 28
Kasstroomoverzicht 2019

	2019		2018	
Exploitatieresultaat	1.367.876		1.140.268	
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	1.056.447		1.096.406	
Financiële baten en lasten	--		- 181	
Onttrekkingen voorzieningen	- 194.235		- 176.005	
Dotatie voorzieningen	141.532		498.471	
	1.003.744		1.418.691	
Saldo na aanpassingen	878.045		2.558.959	
Mutatie vorderingen	- 61.694		73.503	
Mutatie schulden	41.982		-1.309.028	
Saldo mutatie vorderingen en schulden	- 19.712		- 1.235.525	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	858.333		1.323.434	
Ontvangen interest	-		180	
Betaalde interest	-		-	
Saldo betaalde en ontvangen interest	-		180	
Kasstroom uit operationele activiteiten	858.333		1.323.614	
Investing materiële vaste activa	- 485.129		- 693.288	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	- 485.129		- 693.288	
Totaal netto kasstroom	373.204		630.326	
Beginstand liquide middelen	8.893.333		8.263.007	
Mutatie liquide middelen	373.204		630.326	
Eindstand liquide middelen	9.266.537		8.893.333	

Colofon

Redactie

Marnix Academie,
Afdeling Communicatie

Fotografie

David Jagersma, Ivar Pel, Frank Hoyinck,
Martine Krekelaar, Marnix Academie
(afdeling Communicatie)

Vormgeving

Grafisch ontwerpbureau Invormatie

Uitgave

juni 2020



marnix academie

Lerarenopleiding basisonderwijs

Vogelsanglaan 1 Utrecht | Postbus 85002 3508 AA Utrecht

030 275 34 00 | marnix.academie@hsmarnix.nl | www.marnixacademie.nl