

marnix academie



Jaarverslag 2023

Marnix academie

Inhoud

Inhoud	2
Voorwoord	5
1. Bestuursverslag	7
1.1. Missie	7
1.2. Maatschappelijke opdracht	7
1.3. Onze identiteit	7
1.4. Samenwerkingsverbanden	8
1.5. Strategische Koers	9
2. Onze pijlers.....	14
2.1 Bacheloropleiding	14
2.2 Zij-instroom.....	15
2.3 Masteropleidingen	16
2.4 Pedagogisch Educatief Professional	16
2.5 Marnix Onderwijscentrum	17
2.6 Marnix Innovatiecentrum	17
2.7 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	18
3. Kwaliteitszorg.....	19
3.1 (Her)accreditaties	19
3.2 Evaluaties onderwijskwaliteit	19
4. Personeel.....	21
5. Bedrijfsvoering.....	22
6. Kwaliteitsafspraken	23
6.1 Organisatie en uitvoering Kwaliteitsafspraken	24
6.2 Thema 1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	26
6.3 Thema 2. Meer en betere begeleiding van studenten	30
6.4 Thema 3. Studiesucces	33
6.5 Thema 4. Onderwijsdifferentiatie	35
6.6 Thema 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	38
6.7 Thema 6. Verdere professionalisering	40
6.8 Financieel	42
7. Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	44
7.1 Inleiding	44

7.2	NPO-plan Marnix Academie	44
8.	Continuïteit, perspectief en risico's.....	48
8.1	Continuïteit en perspectief: personeel en studentenaantallen.....	48
8.2	Continuïteit en perspectief: meerjarenperspectief	49
8.3	Continuïteit en perspectief: financiële ratio's.....	50
8.4	Risicoparagraaf.....	51
9.	Governance	57
9.1	College van bestuur	57
9.2	Horizontale dialoog.....	58
9.3	Medezeggenschapsraad	61
9.4	Rechtsbescherming	62
9.5	Financiële ondersteuning studenten	62
9.6	Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten	62
9.7	Treasurybeleid.....	69
9.8	Overzicht gedeclareerde onkosten bestuurders	69
10.	Het jaar in cijfers.....	70
11.	Verslag van de raad van toezicht	73
	Jaarrekening	78
12.	Balans per 31 december 2023.....	79
13.	Staat van baten en lasten over 2023	80
14.	Kasstroomoverzicht over 2023.....	81
15.	Toelichting behorende bij de jaarrekening 2023.....	82
16.	Immateriële en materiële vaste activa	90
17.	Vorderingen en liquide middelen	92
18.	Eigen vermogen.....	95
19.	Voorzieningen	96
20.	Kortlopende schulden	98
21.	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	102
22.	Overzicht lopende leverancierscontracten	103
23.	Rijksbijdragen.....	104
24.	Collegegelden.....	105
25.	Baten in opdrachten van derden	106
26.	Overige baten.....	107
27.	Personeelslasten	108

28. Afschrijvingen.....	109
29. Huisvestingslasten.....	109
30. Overige instellingslasten	110
31. Financiële baten en lasten	112
32. Transacties met verbonden partijen	112
33. Honoraria van de accountant.....	113
34. Bezoldiging van bestuurders en topfunctionaris.....	113
35. Bezoldiging van toezichthouders	114
36. Gebeurtenissen na balansdatum.....	116
37. Overige gegevens	117
38. Ondertekening.....	118
Bijlagen.....	119
Bijlage 1: Structuur Marnix Academie	120
Bijlage 2: Bestuursverslag Praktijkgericht onderzoek 2023.....	121
1. Huidige situatie praktijkgericht onderzoek.....	121
1.1. Strategie en visie	121
1.2. Reflectie op de uitvoering van deze strategie binnen het MIC	122
1.3. Onderzoek en thema's	128
1.4. Inkomsten	130
2. Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen	131
2.1. Integratie in het kennisecosysteem.....	131
2.2. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding.....	137
2.3. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	138
Bijlage 3 Referenties Output MIC 2023.....	144

Voorwoord

Met trots presenteren wij het jaarverslag van de Marnix Academie over het jaar 2023. In dit verslag blikken we terug op de ontwikkelingen in onze organisatie en de prestaties die we het afgelopen jaar hebben geleverd. Als college van bestuur kijken we terug op een jaar vol uitdagingen, waarin we onze koers hebben uitgezet en mooie resultaten behaalden.

Het afgelopen jaar heeft de Marnix Academie hard gewerkt aan het verder uitwerken en realiseren van de nieuwe strategische koers voor de periode 2022-2028 in een strategisch plan 2023-2024 en daaraan gekoppelde strategische kaarten. Naast het uitwerken van een strategisch plan hebben we het afgelopen jaar gewerkt aan het versterken van onze samenwerking met de raad van toezicht en de medezeggenschapsraad. We hechten veel waarde aan een goede dialoog en samenwerking met onze partners en staan open voor hun input en feedback. Daarnaast zijn we zichtbaarder in de regio en hebben onze samenwerkingsverbanden met partners in de regio verder versterkt. Zo kunnen we gezamenlijk werken aan het bevorderen van duurzaamheid, inclusiviteit en een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksklimaat. De vorming van de onderwijsregio's en het borgen van de rol van de Marnix Academie daarbinnen heeft daarin een cruciale rol gespeeld.

We zijn ervan overtuigd dat dit alles ons in staat stelt ons onderwijs en onderzoek nog verder te verbeteren en te vernieuwen. We kijken dan ook vol enthousiasme uit naar de toekomst en zijn blij met wat we samen al hebben bereikt.

Het afgelopen jaar heeft de Marnix Academie hard gewerkt aan het op orde brengen van de basis in de ondersteuning van de organisatie. Zo zijn er verschillende initiatieven genomen om de interne processen te verbeteren en te stroomlijnen. Hiermee hebben we onze dienstverlening voor studenten en medewerkers naar een hoger plan getild. Ons doel hierbij is een efficiënte en klantgerichte organisatie, waarin de kwaliteit van onze dienstverlening centraal staat. Ook hebben we nadrukkelijk aandacht besteed aan de werkdruk bij collega's door middel van taskforces die werken aan concrete maatregelen om de werkdruk te verlagen. In het verlengde daarvan hebben we ook veel inspanning gepleegd om de sociale veiligheid binnen de organisatie verder te borgen en aandacht te geven.

Als Marnix Academie staan we voor de uitdaging om ons onderwijs voortdurend te verbeteren en te vernieuwen, zodat we onze studenten optimaal kunnen voorbereiden op hun loopbaan in het onderwijs. Hierbij richten we ons op de behoeften van het werkveld en onze studenten, zodat zij kunnen excelleren in hun vakgebied. Ook blijven we ons inzetten voor een duurzame en inclusieve samenleving, waarin iedereen de kans krijgt zich te ontwikkelen. Bij de Marnix Academie geloven we in de kracht van onderwijs. Onderwijs is de sleutel tot persoonlijke ontwikkeling, emancipatie en een betere wereld. We hebben ook dit jaar in een sterk in beweging zijnde omgeving en maatschappelijke ontwikkelingen rond Oekraïne, Gaza en de kabinetsvorming gezien hoe veerkrachtig we zijn als samenleving en hoe belangrijk onderwijs is in tijden van verandering. Daarom blijven we ons inzetten voor hoogwaardig onderwijs, waarin we onze studenten de tools geven om zich te ontwikkelen tot de professionals die sterk staan in hun beroep in een wereld die vol uitdagingen zit.

De ontwikkelingen in studentenaantallen, de effecten daarvan op de bekostiging en de ambities van de Marnix Academie op langere termijn nopen tot een verdere versteviging van de financiële positie. Hiertoe zal een plan worden gemaakt om dit in de komende jaren te realiseren en zo een gezonde, slagvaardige en wendbare organisatie te blijven.

Als college van bestuur kijken we tevreden terug op alles wat de Marnix Academie heeft bereikt in het afgelopen jaar. We zijn klaar voor de toekomst en hebben vertrouwen in onze positie als hoogwaardige onderwijsinstelling. Deze gaan we verder verstevigen. We willen graag al onze medewerkers, studenten en partners bedanken voor hun inzet en betrokkenheid bij de Marnix Academie.

1. Bestuursverslag

De Marnix Academie is een gespecialiseerde hogeschool gericht op het opleiden van (aankomende) leraren, professionals uit het onderwijs en de kinderopvang. De hogeschool verzorgt diverse bachelor- en masteropleidingen en een associate degree (Ad), zowel in vol- als deeltijd. Daarnaast biedt de Marnix Academie via het Marnix Onderwijscentrum (MOC) nascholing en advies aan onderwijsprofessionals. Het doel: het onderwijs ondersteunen en versterken met praktische cursussen, diepgaande opleidingen, individuele coaching of advies op maat. Tot slot dragen we met het Marnix Innovatiecentrum (MIC) bij aan de verbetering en vernieuwing van onderwijs- en opleidingspraktijken. Bij de Marnix Academie studeren circa 1800 studenten in Ad-, bachelor- en masteropleidingen en andere trajecten. Met ruim 250 medewerkers werken we aan het opleiden van toekomstige onderwijsprofessionals, de verdere professionalisering van het onderwijs en in ondersteunende diensten.

9.1 Missie

We zijn als hogeschool een open leergemeenschap voor en door bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals met moed. Samen bouwen we aan een rechtvaardige en duurzame samenleving.

9.2 Maatschappelijke opdracht

Onderwijs is essentieel voor de vorming van mensen, groepen en daarmee de samenleving als geheel. Het onderwijs is een plek waar kinderen, jongeren en volwassenen kennis en vaardigheden ontwikkelen. Hiermee bouwen zij als wereldburger mee aan de bouw van onze samenleving. In het onderwijs vormen ze zich op persoonlijk, sociaal en cultureel vlak. Onderwijs vormt generaties en daarmee de samenleving van nu en én de toekomst.

Samen opleiden en blijvend ontwikkelen van onderwijsprofessionals is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Professionals die het onderwijs vormen en voeden voor de huidige en aankomende generaties. Daarmee dragen we actief bij aan een rechtvaardige en duurzame wereld, waarin we nieuwe generaties vormen, ongelijkheid verminderen, diversiteit waarderen en inclusie bevorderen.

Het is onze opdracht om onze studenten te inspireren vanuit hun eigen waarden en inspiratiebronnen te ontdekken waar in hun omgeving verandering nodig is. Maar ook kansen te zien en waarde te creëren voor het kind in de groep, de gemeenschap en de wereld waarin zij professional zijn.

9.3 Onze identiteit

Als Marnix Academie staan we voor het blijvend ontwikkelen van onderwijsprofessionals, die zichzelf, een ander en de wereld leren kennen, onderzoeken en vormen. Voor ons als open leergemeenschap, hogeschool, kennisinstituut en als werkgever tellen bronverhalen over rechtvaardigheid, compassie en zorgzaamheid voor de wereld met alles en iedereen die daarin leeft.

Die oriëntatie maakt dat we fundamenteel en per definitie uitnodigend en waardierend zijn: in dialoog met een open houding en oprechte interesse. Daarmee is de Marnix Academie een plek waar studenten, medewerkers, partners en gasten zich thuis en gewaardeerd voelen. Vanuit onze protestants-christelijke wortels doen we dit met een open blik en houding.

9.4 Samenwerkingsverbanden

De Marnix Academie is een zelfstandige monosectorale hogeschool in het educatieve domein. Voor de uitvoering van onze taken werken wij samen met onderwijsinstellingen en met andere partners in de onderwijsketen.

LANDELIJK

Hogescholen

De Marnix Academie is aangesloten bij de Vereniging Hogescholen (VH).
Radiant Lerarenopleidingen

Onder de naam 'Radiant Lerarenopleidingen' werkt de Marnix Academie samen met zeven lerarenopleidingen basisonderwijs. Het is een samenwerking in coöperatief verband. Deelnemers zijn Hogeschool De Kempel (Helmond), Iselinge Hogeschool (Doetinchem), Hogeschool Ipabo (Amsterdam en Alkmaar), Katholieke Pabo Zwolle, Thomas More Hogeschool (Rotterdam), Hogeschool Viaa (Zwolle) en Driestar Hogeschool (Gouda). De instellingen werken samen op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondersteunende diensten.

Vanuit Radiant Lerarenopleidingen worden masteropleidingen aangeboden: Leren & Innoveren, Passend Meesterschap, Onderwijs & Technologie en Vitaliteit & Professionaliteit.

Landelijk Overleg leraren Basisonderwijs (LOBO)

Het Landelijk Overleg leraren Basisonderwijs (LOBO) is een netwerk van samenwerkende pabo-directeuren. Het ruim 25 jaar bestaande netwerk maakt deel uit van het zogenaamde sectorale overleg van de Vereniging Hogescholen (VH). In de afgelopen jaren is de koers ingezet om van LOBO een inhoudelijk kennisnetwerk te maken, waarin actuele beleidsthema's aan de orde worden gesteld. De Marnix Academie is penvoerder van het LOBO.

Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs (LPNPO)

Het Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs (LPNPO) is een kennisnetwerk van twintig samenwerkende nascholingsinstellingen verbonden aan hogescholen. Kennisdeling, professionalisering en het aanbieden van kwalitatief hoogwaardige voortgezette professionalisering voor leraren zijn de kernactiviteiten. Zo worden er onder meer gezamenlijk post-hbo-opleidingen ontwikkeld en aangeboden. De Marnix Academie is ook penvoerder van LPNPO.

Penta Nova

In het samenwerkingsverband Penta Nova, Academie voor Schoolleiderschap, werkt de Marnix Academie samen met zes andere hogescholen, te weten Christelijke Hogeschool Ede (Ede), Driestar Hogeschool (Gouda), Hogeschool Inholland (Den Haag, Rotterdam), Hogeschool de Kempel (Helmond), Hogeschool Leiden (Leiden) en Hogeschool Viaa (Zwolle). Penta Nova biedt

kwalitatief hoogwaardige opleidingen voor leidinggevend en (aankomend) schoolleiders uit het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. In totaal ontvingen ruim 300 leidinggevend in september en oktober 2023 hun diploma voor de opleiding middenmanagement, schoolleider 'basisbekwaam' of 'vakbekwaam' en de master Educational Leadership. Ook van Penta Nova is de Marnix Academie penvoerder.

REGIONAAL

Utrecht Leert OpleidersAlliantie (ULO)

De Utrecht Leert OpleidersAlliantie (ULO) is een samenwerking tussen opleidingsinstituten. Dit zijn de Hogeschool van de Kunsten, de Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes en Instituut Theo Thijsen), de Marnix Academie, de Universiteit voor Humanistiek en de Universiteit Utrecht.

ULO is een van de educatieve allianties die landelijk zijn opgericht om gezamenlijk uitvoering te geven aan het bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen. ULO richt zich op het versterken van de opleiding en professionele ontwikkeling van leraren. Oogmerk is tevens het vergroten van de instroom in de lerarenopleidingen door het interesseren van nieuwe doelgroepen voor het leraarsberoep via een verscheidenheid aan trajecten. We werken in co-partnerschap met de schoolbesturen PO en VO/MBO uit de regio Utrecht.

De ambitie is om door samenwerking het onderwijsveld in de regio Utrecht beter te bedienen dan het geval zou zijn wanneer de instellingen afzonderlijk zouden opereren. Vanuit haar ambities wil ULO een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het onderwijs, aan de ontwikkeling van een kennisinfrastructuur binnen het onderwijs en het breder omgaan met functiedifferentiatie en anders organiseren van onderwijs.

POO

Basisonderwijs

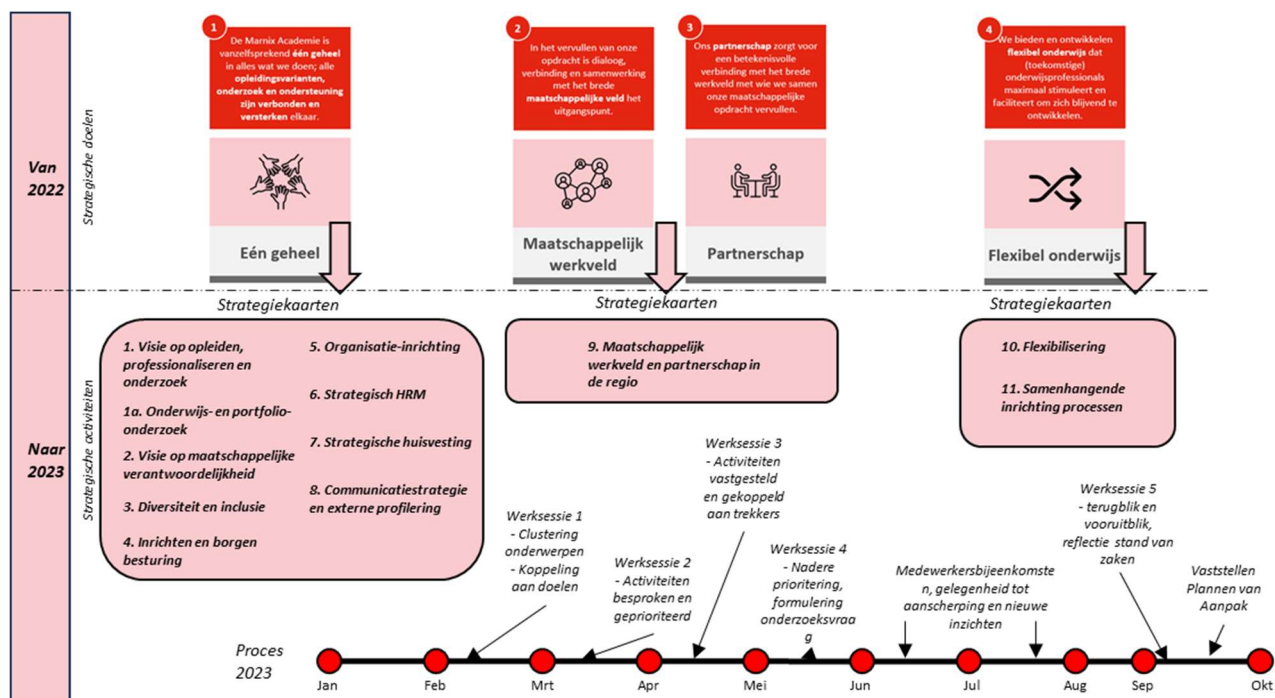
Een goede opleiding tot leraar basisonderwijs vraagt om samenwerking tussen de hogeschool en de basisschool. Samen met 36 schoolbesturen in Midden-Nederland vormt de Marnix Academie dan ook het partnerschap 'Partners in Opleiding en Ontwikkeling' (POO). Daarin werken we met meer dan 350 basisscholen samen aan het professioneel opleiden van studenten en onderwijsontwikkeling.

9.5 Strategische Koers

In 2023 is de strategische koers 2022 – 2028, 'Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen' vastgesteld. Dit document beschrijft hoe de Marnix Academie de komende jaren haar maatschappelijke opdracht om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van kinderen vervult. Het is het resultaat van een intensief proces dat gekenmerkt werd door brede betrokkenheid en een continue dialoog tussen alle geledingen binnen de Marnix Academie. De strategische koers biedt richting en duidelijkheid voor de toekomst, met ruimte om te blijven innoveren en ons te onderscheiden van andere instellingen.

Na het vaststellen van de strategische koers is een start gemaakt met het vertalen van de strategische doelen naar strategische activiteiten. Als gevolg hiervan is een elftal

'strategiekaarten' geïdentificeerd, ieder met een inhoudelijke trekker en eindverantwoordelijke vanuit bestuur en hoger management. Door middel van informatiesessies en dialoogtafels zijn de verschillende thema's breed belicht en uitgewerkt. De plannen van aanpak per strategiekaart zijn in september 2023 vastgesteld. In onderstaand plaatje is het proces van 2023 visueel weergegeven.



WERELDBURGERSCHAP

UNESCO

De Marnix Academie is een UNESCO-school met aandacht voor wereldburgerschap, interculturele communicatie, mensenrechten, inclusie en duurzaamheid. Er is in 2023 op meerdere manieren gewerkt aan de UNESCO-thema's Vrede en Mensenrechten, Intercultureel leren, Wereldburgerschap en Duurzame ontwikkeling. Aan de hand van de eerder vastgestelde kalender is er ook in 2023 extra aandacht besteed aan speciale dagen, zoals de Dag van de Duurzaamheid (Onderwijs), Parse Vrijdag en de Buitenlesdag.

Naast aandacht voor speciale dagen zijn de UNESCO-thema's ook verweven in de curricula. In de voltijdopleiding is gekozen voor een handelingsgerichte didactiek van leren door te doen, namelijk 'sociaal ondernemerschap' met een sterke nadruk op duurzame ontwikkeling en de verbinding met de wereld. De inhoudelijke doelen van deze zogenaamde LEV-lijn zijn voor onderwijseenheden in meerdere fasen van het nieuwe, reguliere voltijd bachelor curriculum ontwikkeld en verankerd. Door middel van speciale projectweken is hier extra aandacht aan besteed. In de 'LEV-weken' krijgen studenten meerdere dagen de tijd krijgen om zich te verdiepen in thema's rond professionele identiteit en de maatschappelijke rol van de leerkracht, bijvoorbeeld door vrijwilligerswerk op een 'Marnix Doet-dag', het ontwerpen van digitale tools voor een duurzamere maatschappij in het ICT-lab en verdieping in kansenongelijkheid binnen het

onderwijs. Tijdens de Marnix Maker Fair(e) presenteerden studenten aan een vakjury prototypes van digitale tools die bijdragen aan de *sustainable development goals* (SDG's) van UNESCO.

Diversiteit en inclusie

In haar strategische koers maakt de Marnix Academie duidelijk dat zij vanuit haar christelijke wortels en haar gevoelde maatschappelijke opdracht wil bijdragen aan inclusie, gelijke kansen en het waarderen van diversiteit in het basisonderwijs en de lerarenopleiding. In 2023 is hard gewerkt aan de praktische vertaling van onder meer het VN-verdrag ter verbetering van de studeerbaarheid voor studenten met specifieke ondersteuningsbehoeften. Zo werd de nieuwe stilteruimte officieel geopend en was inclusie het hoofdthema van de studiedag voor medewerkers. Op Paarse vrijdag werd de nieuwe regenboogvlag gehesen en werden (gratis) materialen ter beschikking gesteld aan studenten. Het nieuwe Loket inclusie (inclusie@hsmarnix.nl) is in 2023 meermalen gevonden door medewerkers en studenten met suggesties, vragen en tips.

De Kerngroep inclusie is, om meer slagkracht te krijgen, omgezet naar een kleinschalig overlegorgaan en uitgebreid met een klankbordgroep met sleutelpersonen uit de organisatie. Driemaal per jaar wordt deze groep geïnformeerd en bevraagd rondom inclusie-thematiek. In 2023 is ook de behoefte uitgesproken om een Werkgroep Inclusie in het Partnerschap op te zetten. Terwijl sommige professionals uit het partnerschap oproepen tot steviger inzetten op inclusie, klinken daarnaast ook bezwaren en behoudende geluiden. In dit spanningsveld kiest de Marnix de waarderende dialoog. De mogelijkheden en kansen voor zo'n werkgroep worden in 2024 verkend. Tot slot is een proef gestart met het aanbieden van gratis maandverband en tampons in twee damestoiletten, in het kader van aandacht voor (verborgen) armoede.

In 2023 hebben de volgende doelen met betrekking tot inclusie centraal gestaan:

- Standpuntbepaling in het inclusievraagstuk;
- Stimuleren van dialoog, ook in het partnerschap;
- Aansluiten bij landelijke initiatieven en onderzoek;
- Vergroten van de diversiteit onder medewerkers en studenten;
- Diversiteit een gezicht geven;
- Doorontwikkelen van diversiteits sensitief opleiden.

Internationalisering

Om de ontwikkeling tot wereldburger te stimuleren en in gang te zetten, zijn er veel verschillende mogelijkheden gerealiseerd voor studenten om een internationaal perspectief in te nemen. Zo zijn er binnen de bachelor mogelijkheden voor studenten om naar het buitenland te gaan en ook internationalisation@home wordt vormgegeven. De bachelor omvat de grootste groep studenten, maar ook binnen de Ad PEP, de masters en de lectoraten is er aandacht voor internationalisering. Zo is er in 2023 een subsidie toegekend om in 2024 in de Master Onderwijs & Technologie een internationale onlinestudentsamenwerking te ontwikkelen en integreren in het curriculum. Vanuit het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap heeft er in 2023 een speciaal Erasmus+ BIP-programma (Blended Intensive Programme) gedraaid, in samenwerking met Europese partners. De ervaringen en opbrengsten van deze BIP zijn gedeeld met de (inter-) nationale netwerken van de Marnix Academie, wat positief van invloed is geweest op de (internationale) positie van de Marnix Academie in deze netwerken.

Er hebben in 2023 in totaal 176 bachelorstudenten deelgenomen aan de internationale studiereizen. Deze internationale studiereizen worden begeleid door docenten, waardoor ook 26 docenten een internationale ervaring hebben opgedaan. Naast deze studiereizen zijn er 37 studenten voor studie of stage voor een langere tijd naar het buitenland gegaan, waarbij expliciet aandacht was voor inclusie en duurzaamheid. De Marnix Academie biedt bovendien twee internationale minoren aan, waarbinnen in 2023 35 inkomende studenten hebben gestudeerd aan de Marnix Academie, afkomstig uit landen als Ierland, Spanje, Tsjechië, Duitsland en Oostenrijk. Verder zijn er conferentie- en werkbezoeken van medewerkers geweest naar Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, IJsland en België. De Marnix Academie verwelkomde zelf collega's uit Japan, Tsjechië, Suriname, Denemarken en Estland.

DUURZAAMHEID

De Marnix Academie neemt haar rol in een duurzame en inclusieve samenleving serieus. De UNESCO-doelstellingen worden steeds breder gedragen en verankerd, zowel op curriculum- als organisatieniveau. Een concreet resultaat in 2023 is de uitfasering van de wegwerpbekers bij de koffieautomaten. In samenwerking met de UNESCO-werkgroep is een campagne opgezet om medewerkers te laten wennen het gebruik van een eigen (duurzame) beker. Eenmalig is de mogelijkheid geboden via de Marnix Academie een herbruikbare koffiemok te bestellen. In mei is het thema 'mei plasticvrij' aangepakt om permanent afscheid te nemen van de wegwerpbeker en over te stappen op het gebruik van afwasbare bekers.

In april 2023 is het Duurzaam internationaal reisbeleid vastgesteld. Hierin is beschreven op welke manier de Marnix Academie duurzaam internationaal reizen bevordert en stimuleert. Er zijn vier richtlijnen geformuleerd, die richtinggevend zijn bij zowel groepsreizen als individuele reizen. Dit zijn 'minder reizen', 'duurzamer en slimmer reizen', 'verantwoordelijkheid nemen' en tot slot 'informerend, stimulerend en faciliterend'. In 2023 was de reiskostenregeling woon-werkverkeer en dienstreizen een mooie stimuleringsmaatregel om de medewerkers te stimuleren gebruik te maken van het OV of te fietsen of te wandelen. Denk hierbij aan het volledig vergoeden van de ov-kosten en een hogere kilometervergoeding voor fietsen of wandelen ten opzichte van autogebruik. Tevens is de onkostenvergoeding per auto voor dienstreizen verlaagd.

Daarnaast hebben we met de volgende punten verder ingezet op duurzame bedrijfsvoering in relatie tot de sustainable development goals (SDG's):

- Elektriciteit is, net als voorgaande jaren, afgenomen op basis van windkracht, en het gas is CO₂-gecompenseerd. Daarnaast maakt de Marnix Academie gebruik van zonnepanelen;
- Met het doel voor ogen om in 2030 energieneutraal te zijn, maken we gebruik van een energiecentrale met warmte- en koudeopslag, waarbij het systeem is geoptimaliseerd;
- In de eerste aanzet van een strategisch huisvestingsplan wordt stevig ingezet op hergebruik van materialen en middelen en zo min mogelijk afval;
- Wij verwachten van onze leveranciers dat ze verantwoordelijkheid nemen op het gebied van hergebruik en recycling. Men moet onnodig grondstoffenverbruik tegen gaan en wordt afval hergebruikt of gerecycled;
- Bij de aanbesteding van de catering is extra aandacht geweest voor duurzaamheid: cateraar Level Up streeft naar zo min mogelijk afval en

voedselverspilling. Sinds eind 2023 loopt bovendien een pilot met een standaard vegetarisch lunchaanbod;

- Een duurzaam reisbeleid en de bundeling van bestellingen waardoor zo min mogelijk leveranciersverkeer CO2-uitstoot produceert.

FLEXIBILISERING

De Marnix Academie heeft flexibilisering aangemerkt als een van haar strategische speerpunten voor de komende jaren. Flexibilisering is een manier om een inclusief en divers scholings- en opleidingsaanbod te realiseren, dat recht doet aan verschillen van deelnemers en bijdraagt aan een leven lang ontwikkelen. We willen bijdragen aan het terugdringen van het lerarentekort door een scholings- en opleidingsaanbod dat is afgestemd op (aanstaande) onderwijsprofessionals met verschillende (opleidings-)behoeften en ervaringen. We willen de mogelijkheid bieden voor voortdurende scholing voor wie dat wil, en met een divers aanbod (van Ad PEP, via bachelor, Zij-instroom en masteropleidingen, tot verschillende scholingstrajecten) dragen we bij aan de diversiteit aan onderwijsprofessionals in het werkveld. Immers, ook een divers personeelsbestand biedt mogelijkheden voor scholen tot het anders organiseren van onderwijs, en kan daarmee een bijdrage leveren aan het terugdringen van het lerarentekort.

In 2023 is, richtinggevend vanuit het bestuursakkoord en de strategische koers, onderzoek gedaan naar wat er op de Marnix Academie al gedaan wordt aan flexibilisering en waar intern en extern mogelijkheden liggen om dat wat wordt gedaan te versterken en uit te bouwen.

Met ingang van studiejaar 2023-2024 maakt Flexibilisering als activiteit deel uit van de uitwerking van de Strategische Koers. Er is een meerjarig programma Flexibilisering opgezet, dat bestaat uit verschillende projecten en inspanningen die, in onderlinge samenhang, gericht zijn op de ontwikkeling van passende leertrajecten voor (aankomende) onderwijsprofessionals. We richten ons op flexibilisering op curriculumniveau, op het faciliteren van soepele instroom in en doorstroom tussen leertrajecten en opleidingsvarianten - onder meer door validering van EVC's - en op afstemming met regionale en landelijke ontwikkelingen. Er zijn projecten en inspanningen geformuleerd binnen de Bachelor, Ad PEP, zij-instroom, masters en leertrajecten van het MOC, waarbij onderwijs en organisatie (zoals onderwijslogistiek, IT en functioneel beheer en HR) nauw met elkaar samenwerken. Vanaf 2024 gaan de eerste projecten en inspanningen van start, met het bestuursakkoord en de landelijke en regionale ontwikkelingen als referentiepunt.

Relevant voor flexibilisering is dat de Marnix Academie onderdeel uitmaakt van de regionale alliantie Utrecht Leert. De Marnix Academie participeert onder meer in het programma vernieuwend opleiden waarin anders, op een vernieuwende wijze, opleiden en professionaliseren centraal staan. Het heeft tot doel toekomstige professionals die in en om het onderwijs werkzaam zijn beter en breder toe te rusten voor hun werk in een veranderende samenleving.

2. Onze pijlers

De Marnix Academie rust op drie pijlers: onderwijs, voortgaande professionalisering en onderzoek. De eerste pijler omvat de Ad-, bachelor- en masteropleidingen. De bacheloropleiding is de opleiding tot leraar (pabo), te volgen in vol- of deeltijd. De driejarige bachelor Research & Design is een variant van de pabo-bachelor.

Daarnaast maakt de deeltijdopleiding tot Pedagogisch Educatief Professionaal deel uit van het aanbod, net als vijf masteropleidingen voor wie verder wil leren. De tweede pijler biedt diverse post-hbo-opleidingen, cursussen, coachingstrajecten en advisering via het Marnix Onderwijscentrum (MOC). Deze richten zich op onderwijsprofessionals die zich verder willen professionaliseren en ontwikkelen. De derde pijler wordt gevormd door het Marnix Innovatiecentrum (MIC), dat bijdraagt aan de verbetering en vernieuwing van onderwijs- en opleidingspraktijken.

2.1 Bacheloropleiding

In de reguliere voltijdpabo werken studenten in vier jaar tijd toe naar een onderwijsbevoegdheid basisonderwijs en worden ze voorbereid op een loopbaan als leerkracht. Ook in de driejarige pabo 'research & design in het onderwijs' worden studenten opgeleid tot leerkracht. Deze studenten met o.a. een vwo-vooropleiding volgen een verkort programma met een eigen opleidingsdidactiek. De deeltijdpabo richt zich op volwassenen die later in hun loopbaan kiezen voor een opleiding tot leerkracht basisonderwijs. Studenten deeltijd volgen, afhankelijk van hun vooropleiding, een twee- of driejarig programma. De pabo-bacheloropleiding in al haar varianten is geaccrediteerd door de NVAO en wordt goed gewaardeerd door studenten, blijkens de Nationale Studenten Enquête (NSE).

De opleiding verhoudt zich vanuit haar verantwoordelijkheid tot maatschappelijke ontwikkelingen rondom de pabo's, zoals de urgentie van het lerarentekort en het publieke debat over kwaliteit. Dat vraagt om wendbaarheid en duurzame verandering.

In 2023 - 2024 is het derde cohort van de reguliere voltijd pabo gestart in het nieuwe curriculum. Daarmee gaan de laatste studenten dit studiejaar in het oude curriculum afstuderen. Studenten voltijd leren en ontwikkelen zichzelf vanuit de integraliteit van het beroep en het 'samen opleiden' is verder versterkt. Zo wordt er nog meer aangesloten op vragen en leerbehoeften van studenten, ontstaan er meer keuzemogelijkheden (onder meer minoren) en wordt er (nog) meer wordt aangesloten op de vraag van het werkveld. Daarbij is er specifiek aandacht voor formatief handelen, zelfregulatie en feedbackgeletterdheid. Het nieuwe curriculum wordt intensief geëvalueerd, zowel intern met studenten en docenten als extern, in samenwerking met de partnerscholen, wat leidt tot continue kwaliteitsverbetering.

Ook de driejarige pabo wordt intensief geëvalueerd, om van daaruit te bepalen hoe deze opleidingsvariant duurzaam te verstevigen, als zelfstandige opleidingsvariant of anderszins.

In de deeltijd wordt stevig werk gemaakt van flexibilisering van de opleiding, om de opleiding nog toegankelijker en aantrekkelijker te maken. Dit als onderdeel van het Marnixbrede programma flexibilisering. Projectgroepen zijn onder meer bezig met leeruitkomsten, leerwegonafhankelijk

toetsen en brede intake. Daarnaast is gestart met een februari-instroommoment, om zo de instroom een extra impuls te geven.

In het licht van het versterken en verbinden als onderdeel van de Marnixbrede koers, is werk gemaakt van een betere aansluiting en doorstroom tussen de Ad PEP en de bachelor. Verder is vanuit het perspectief van een gezonde bedrijfsvoering geïnvesteerd in het optimaliseren van ondersteunende processen, zoals de beweging naar integraal plannen en roosteren.

	Instroom per 1 oktober 2023	Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2023	Afgestudeerd in 2023
Bachelor voltijd	303	837	165
Bachelor deeltijd	69	271	123

Tabel 1: Totaaloverzicht bacheloropleidingen

Partnerschap

Binnen het partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO) zijn 35 besturen van 375 scholen verenigd om samen te werken aan opleiden, begeleiden en behouden van leerkrachten. In 2023 is in breed verband nagedacht over de toekomst van het partnerschap. Op verschillende momenten kwamen studenten, schoolopleiders, boc's, bestuurders, instituutsopleiders, relatiebeheerders, opleidingsdocenten, onderzoekers en opleidingsmanagers bij elkaar om een nieuwe koers uit te stippelen. Dit resulteerde in een koersplan met de titel 'Eenheid in verscheidenheid 2024-2028'.

Sinds januari 2023 werkt het partnerschap volgens een nieuwe organisatie en overlegstructuur. De partners zijn verdeeld over zes kringen. In de kringen vindt bestuurlijk overleg plaats en ook overleg tussen bestuurder, bovenschools opleidingscoördinator (BOC) en relatiebeheerder. Deze kringen zijn regionaal samengesteld. Elke kring levert vervolgens één afgevaardigde aan de stuurgroep, die wordt aangevuld met de voorzitter van het CvB van de Marnix Academie en de programmaleider van het partnerschap.

Deze structuur is ingevoerd om de betrokkenheid van de leden te vergroten, bestuurlijk en operationeel niveau dichter bij elkaar brengen en meer ruimte te creëren voor dialoog en verdieping. Aansluitend op deze structuur is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Ook is er, naar aanleiding van het werkveldtevredenheidsonderzoek 2022, een werkgroep kwaliteitscultuur opgezet. Tot slot is er een nieuwe website voor leden van het partnerschap opgezet om informatie beter toegankelijk te maken.

2.2 Zij-instroom

Personen met een afgeronde hbo- of wo-diploma die de overstap willen maken naar het vak van leerkracht basisonderwijs hebben de mogelijkheid om via traject Zij-instroom in het Beroep lesbevoegdheid te behalen. Zij nemen daarvoor deel aan een assessment. Na het behalen kunnen ze direct als leraar aan de slag. Tegelijkertijd volgen de zij-instromers gedurende twee jaar een passend scholingstraject. Het aantal zij-instromers groeide licht in 2023; verwacht wordt dat de instroom de komende jaren stabiliseert rond de honderd. Om de organisatie en de

roostering van docenten efficiënter te laten plaatsvinden is het aantal startmomenten in een jaar teruggebracht van drie naar twee. Dit heeft echter niet geleid tot een lagere instroom.

2.3 Masteropleidingen

De Marnix Academie biedt vier masteropleidingen aan, waarvan drie in het Radiant-samenwerkingsverband. Dit zijn tweejarige, praktijkgerichte opleidingen in deeltijd. Het aanbod bestaat uit de master Leren en Innoveren (MLI), de master Onderwijs & Technologie (MO&T), de master Passend Meesterschap (MPM) en de master Vitaliteit en Professionaliteit (MVP). Deze laatste wordt afgebouwd; in september '24 start geen nieuw cohort meer.

De masteropleidingen zijn relatief klein en de landelijke trend laat zien dat een stijging van studentaantallen niet als vanzelf valt te verwachten. Tegelijkertijd vormen de masteropleidingen een waardevolle en betekenisvolle aanvulling op het portfolio van de Marnix Academie, vanuit het perspectief van het belang van doorgaande leerlijnen, het leven lang ontwikkelen van onderwijsprofessionals, de verbinding met onderzoek en de positieve impact op de praktijk van onze opleidingsscholen. De masteropleidingen worden goed geaccrediteerd (NVAO) en gewaardeerd (NSE). Om duurzaam met masteropleidingen door te kunnen gaan is er vanuit de master ingezet op meer integraal werken in processen en samenwerking met andere organisatieonderdelen. Ook is er een vergaand plan gemaakt voor de flexibilisering van de masteropleidingen.

	Instroom per 1 oktober 2023	Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2023	Afgestudeerd in 2023
Leren & Innoveren	23	53	29
Passend Meesterschap	13	24	17
Onderwijs & Technologie	26	53	23
Educational Leadership	0	26	0
Vitaliteit & Professionaliteit	0	7	0

Tabel 2: Totaaloverzicht masteropleidingen

2.4 Pedagogisch Educatief Professional

De Associate degree Pedagogisch Educatief Professional (Ad PEP) is een praktijkgerichte tweejarige deeltijd hbo-opleiding. Hierin worden werken en studeren gecombineerd. Het is een deeltijdopleiding met als doel het pedagogisch en educatief handelen in de praktijk en de organisatie te verbeteren. Deze opleiding was in 2021 nieuw voor de Marnix Academie en startte met 36 studenten; in 2023 lag het totale aantal studenten op 112. In september 2023 hebben de eerste studenten hun diploma ontvangen.

De Ad PEP is afgelopen voorjaar succesvol door de Toets na 3 jaar (NVAO) gekomen. De accreditatie staat gepland voor 2026. In 2023 werd de opleiding verkozen tot Topopleiding in de Keuzegids hbo 2024. Hiermee is de opleiding de best gewaardeerde van Nederland. Studenten

geven aan een fijne sfeer te ervaren tijdens de opleiding. Ook zijn ze zeer tevreden over de inhoud van de studie en het contact met docenten.

De Ad PEP-opleidingen voldoen aan de groeiende behoefte van mbo-opgeleiden om door te studeren op hbo-niveau. Soms is het ook een opstap om daarna nog verder te studeren voor een bachelor. Landelijk gezien is er een toegenomen belangstelling voor associate degrees, dus toekomstige groei lijkt realistisch. Wel zijn ook andere opleidingsinstituten bezig met de ontwikkeling van soortgelijke opleidingen.

	Instroom per 1 oktober 2023	Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2023	Afgestudeerd in 2023
Ad PEP	62	112	21

Tabel 3: Totaaloverzicht Ad PEP

2.5 Marnix Onderwijscentrum

Het Marnix Onderwijscentrum (MOC) is onderdeel van de Marnix Academie. Het is de afdeling die zich richt op een leven lang ontwikkelen door het verzorgen van opleidingen en cursussen voor onderwijsprofessionals en het geven van advies aan scholen.

Er is in 2023 ook stevig ingezet op de contractactiviteiten, om daarmee een gestage inkomstenstroom te realiseren en te bestendigen. De omzet steeg door deze inspanningen fors. De versterkte aandacht voor de basisvaardigheden leidde tot met name maatwerk op het gebied van rekenonderwijs. Verder steeg de belangstelling voor de opleidingen ten behoeve van het partnerschap, net als voor intern begeleider en coach.

Opleidingen en cursussen

In 2023 werden twee nieuwe post-hbo-opleidingen ontwikkeld: Coördinator Burgerschapsonderwijs en Specialist Digitale Geletterdheid. Beide opleidingen spelen in op toegenomen landelijke aandacht voor deze thema's. De eerste opleiding is direct in 2023 gestart. Daarnaast werd er door het MOC ook voor het eerst een post-masteropleiding succesvol aangeboden. Het aantal inschrijvingen voor de post-hbo's groeide iets ten opzichte van 2022. Het aantal inschrijvingen voor de kortere cursussen bleef nagenoeg gelijk.

2.6 Marnix Innovatiecentrum

Het Marnix Innovatiecentrum (MIC) draagt bij aan de verbetering en vernieuwing van de onderwijspraktijk. Dat doet zij door het onderzoekend vermogen van studenten en leraren te stimuleren. Het MIC gelooft in onderzoekend innoveren: het in gang zetten van verandering door onderzoek. Dit doet het MIC ten behoeve van de verbetering van het werkveld. Daarnaast faciliteert en begeleidt het MIC onderzoeksprojecten. Dit praktijkgerichte onderzoek doet zij samen met de basisscholen uit het partnerschap.

Het MIC werkt vanuit een kernteam met lectoren en (coördinerend) onderzoekers. De bij het onderzoek betrokken docenten zijn werkzaam bij de bachelor, een master of het Marnix Onderwijscentrum. Zij leveren als (senior)onderzoekers vooral een bijdrage aan het onderzoek in

de werkplaatsen en Research & Designgroepen. Ook studenten (met name van de driejarige pabo) nemen deel aan de onderzoeken. Aan het MIC zijn ook promovendi en een postdoc verbonden.

In 2023 is sterk ingezet op het versterken van de lectoraten. Zo is binnen de lectoraten Leren en Innoveren, Samen opleiden & Professionaliseren en Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap gewerkt aan de lectoraatprogramma's en is een associate lector Onderwijs en Leertechnologie aangetrokken.

Daarnaast is er vanuit MIC actief meegewerkt aan de visieontwikkeling van het onderwijs in relatie tot de strategische koers van de Marnix Academie. In 2023 heeft het MIC daarnaast een bijdrage geleverd aan de landelijke pilot Professional Doctorate (PD) en heeft zij het beleid doorontwikkeld met betrekking tot promoveren (PD en PHD).

De lectoraten van de Marnix Academie zijn ondergebracht bij het MIC. De lectoraten en de daaraan verbonden lectoren zijn:

- Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap: lector dr. Stella van der Wal-Maris;
- Leren & Innoveren: lector dr. Arienne van Staveren;
- Samen Opleiden & Professionaliseren: lector dr. Miranda Timmermans;
- Leiderschap in het onderwijs: lector dr. Wouter Schenke.

In bijlage 2 is het bestuursverslag praktijkgericht onderzoek opgenomen.

2.7 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Toelatingsbeleid

Om aan een hogeschool te studeren heb je een havo-, vwo- of mbo 4-diploma nodig. Als studenten kiezen voor de pabo en geen vwo- of hbo-opleiding hebben afgerond, moeten ze aan toelatingseisen voldoen. Dit betekent dat de student moet aantonen over voldoende kennis te beschikken van de vakgebieden aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek. Dit kan door het maken van een toelatingstoets per vakgebied. Deze toets meet de vakkennis die nodig is om de opleiding succesvol af te ronden. De toetsen zijn op het niveau van havo 3/vmbo-t 4. Wie niet over een havo-, vwo- of mbo-diploma beschikt en 21 jaar of ouder is, kan deelnemen aan het toelatingsonderzoek 21+.

Toegankelijkheid

De Marnix Academie kent speciale regelingen voor studenten die aanpassingen aan de studie nodig hebben om de opleiding succesvol te volgen. Het gaat om studenten met een (lichamelijke, geestelijke of zintuiglijke) beperking of topsporters. Dit is vastgelegd in de regeling Studeren met een Functiebeperking en de Topsportregeling. Deze regelingen zijn gepubliceerd op de website. Aanpassingen kunnen betrekking hebben op onderwijs, toetsing of het gebouw. In de verplichte studiekeuzecheckgesprekken voorafgaand aan de eerste inschrijving, maken we studenten hierop attent en verwijzen ze zo nodig direct naar de studentendecaan. Die begeleidt studenten bij de aanvraag van aanpassingen. Ook voor aanpassingen gedurende de studie is de studentendecaan het aanspreekpunt.

3. Kwaliteitszorg

Het kwaliteitsbeleid van de Marnix Academie sluit aan op de missie, visie en beleidsthema's zoals geformuleerd in het strategisch plan van de Marnix Academie en heeft betrekking op het borgen van de kwaliteit van alle opleidingen, het onderzoek en ondersteunende activiteiten van de Marnix Academie.

3.1 (Her)accreditaties

In 2023 is de Master Passend Meesterschap opnieuw geaccrediteerd.

Positief beoordeeld op de toets na drie jaar van de NVAO zijn in 2023 de Associate degree Pedagogisch Educatief Professional en de Master Onderwijs & Technologie.

Voor de Master Vitaliteit en Professionaliteit is in 2023 het besluit genomen om de opleiding niet meer aan te bieden. Daarom is er geen rapport ingediend voor de beoordeling van de gestelde voorwaarden bij de toets nieuwe opleiding, wat leidt tot intrekking van de accreditatie van de opleiding door de NVAO. De zittende studenten kunnen de opleiding afronden en een getuigschrift als geaccrediteerd ontvangen.

3.2 Evaluaties onderwijskwaliteit

Er vinden binnen de opleidingen diverse kwaliteitsonderzoeken plaats onder studenten, alumni en werkveld. De meeste onderwijsevaluaties worden intern uitgevoerd en benut voor de verdere ontwikkeling en verbetering van de opleidingen. Daarnaast wordt deelgenomen aan landelijke onderzoeken zoals de HBO-monitor onder alumni en de Nationale Studenten Enquête onder studenten.

Opleiding	Stelling	Oordeel percentage
Bachelor Leraar Basisonderwijs - voltijd	Ik ben (zeer) tevreden over de studie	65%
Bachelor Leraar Basisonderwijs - deeltijd	Ik ben (zeer) tevreden over de studie	71%

Tabel 4: HBO-monitor 2022 onder alumni van de bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs

Opleiding	Stelling	Oordeel gemiddelde score 5-puntsschaal
Associate degree Pedagogisch Educatief Professional	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	4,2
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,4
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	4,2
Bachelor Leraar Basisonderwijs - voltijd	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	3,6
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,3
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	3,7
Bachelor Leraar Basisonderwijs - deeltijd	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	4,1
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,4
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	4,2
Master Leren en Innoveren	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	4,3
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,8
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	4,4
Master Passend Meesterschap	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	4,3
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,8
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	4,2
Master Onderwijs & Technologie	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	4,0
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,7
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	4,0
Master Educational Leadership	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	4,4
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,4
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	4,1

Tabel 5: Nationale Studenten Enquête 2023 onder studenten

4. Personeel

Personeelsbestand

In 2023 is het personeelsbestand van de Marnix Academie met 5,6% afgenomen naar 213 medewerkers (2022: 225), waardoor het totaal uitkwam op 164,3 fte (2022: 168,3 fte). Deze afname is vooral zichtbaar in het onderwijs. De bezetting in de ondersteuning nam in 2023 in zowel medewerkers als in fte toe. Dit beeld is echter iets vertekend omdat in 2022 relatief veel gebruik werd gemaakt van interim-medewerkers.

Verzuimcijfers

Het ziekteverzuim is in 2022 gestegen naar 9,04% (2021: 6,09%). Dit is hoger dan in de voorgaande jaren en heeft voornamelijk betrekking op langdurig verzuim. Dit percentage lag op 6,01% in 2023. In 2024 zal worden gefocust op het naar beneden brengen van dit percentage, door bijvoorbeeld casemanagers actief te trainen hoe om te gaan met langdurig verzuim.

Ontwikkelingen

Op HR-gebied is er in 2023 ingezet op een aantal grote ontwikkelingen:

- Als gevolg van de werkzaamheden in 2023 zal de HR-visie in 2024 worden gefinaliseerd;
- In 2023 is er actief ingezet op de ontwikkeling van het nieuwe functiehuis, dat naar verwachting begin 2024 door de organisatie vastgesteld zal worden;
- Het project rondom een uniforme gesprekscyclus is van start gegaan in 2023. Hiermee ontstaat een continue dialoog waarbij de focus ligt op persoonlijke kracht en ontwikkeling van de medewerker. Dit project zal naar verwachting in de eerste helft van 2024 worden afgerond;
- Als gevolg van het MTO in november 2022 is ieder organisatieonderdeel in 2023 aan de slag gegaan met actie(punten) om de medewerkerstevredenheid verder te verbeteren;
- Er is succesvol gewerkt aan het optimaliseren van de communicatie vanuit HR. Het doel voor 2023 was om medewerkers meer en beter te informeren over wat we doen, hoe we werken en wat we te bieden hebben.

Beheersing van uitkeringen na ontslag

In 2023 is blijvend aandacht besteed aan de beheersing van uitkeringen na ontslag. De werkgevers in het onderwijs zijn verplicht eigenrisicodrager (ERD) voor de werkloosheidswet (WW). De Marnix Academie betaalt de kosten van de WW-uitkering als een medewerker uit dienst treedt. Daarnaast dient de werkgever de medewerker te ondersteunen bij zijn re-integratie. Een snelle terugkeer van een ex-medewerker op de arbeidsmarkt heeft daarom zowel een maatschappelijk als een financieel voordeel. Eind 2023 waren er twee verplichtingen ten aanzien van oud-medewerkers volgens deze constructie. Drie oud-medewerkers ontvingen een bovenwettelijke WW (BWW).

In 2023 lag de uitvoering van de (B)WW bij de afdeling HR. Deze afdeling onderhoudt contacten met de externe organisaties. Bij de afhandeling van de individuele dossiers is er veelal sprake van maatwerk, waarbij de (financiële) belangen van de organisatie voor de lange termijn altijd worden meegewogen bij de afspraken die met individuele (oud-)medewerkers worden gemaakt.

5. Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is ondersteunend aan het primaire proces en aan de werkzaamheden van medewerkers.

Strategisch Huisvestingsplan

In de voorgaande jaren zijn er veel ontwikkelingen geweest met betrekking tot huisvesting van de Marnix Academie. Het gebouw aan de Vogelsanglaan is verbouwd voor het nieuwe curriculum en er is een tweede (tijdelijke) locatie gehuurd. Om een gedegen visie neer te leggen op de (toekomstige), structurele huisvestingsbehoefte en de oplossingsrichtingen, wordt een Strategisch Huisvestingsplan (SHP) ontwikkeld. Het is hierbij van groot belang dat dit SHP gedragen wordt door medewerkers, studenten en andere relevante stakeholders. Belangrijk uitgangspunt voor het SHP is de ambitie om alle activiteiten van de Marnix Academie onder te brengen onder één dak. De (globale) wensen en eisen van de verschillende doelgroepen van de Marnix Academie zijn inmiddels verzameld.

Een plan als dit vergt grondig onderzoek. De eerste fase heeft een overzicht opgeleverd van mogelijke huisvestingsscenario's voor de Marnix Academie. Met behulp van een adviesbureau is op basis van de visie 'hoe ziet de Marnix Academie er in de toekomst uit en wat betekent dit voor het schoolgebouw', de vertaling gemaakt naar uitgangspunten in een afwegingskader om zo verschillende varianten te kunnen beoordelen. De teruglopende studentenaantallen, de (veranderende) doelstellingen op het gebied van duurzaamheid, maar ook wensen rondom herkenbaarheid en flexibiliteit worden verwerkt in de tweede fase van het onderzoek. De verschillende scenario's worden daarbij op basis van het afwegingskader uitgewerkt, waarbij voor- en nadelen, risico's en randvoorwaarden in kaart worden gebracht. Deze fase loopt door in 2024. Uitgangspunt is om, zolang het plan nog niet is vastgesteld, behoudend te zijn met investeringen in het huidige vastgoed.

6. Kwaliteitsafspraken

Ontwikkelingen in de Kwaliteitsafspraken

Al ruim vier jaar wordt met grote toewijding gewerkt aan de innovatieve projecten van de Kwaliteitsafspraken. De projecten blijven zich ontwikkelen en van betekenis voor de kwaliteit van het onderwijs en voor docentprofessionalisering. Dit wordt mogelijk gemaakt door monitoring van alle projecten. De tien projecten van de Kwaliteitsafspraken sluiten direct aan bij de thema's uit het Sectorakkoord. De volgende tabel bevat een overzicht van de thema's en bijbehorende projecten.

THEMA	PROJECT	
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	1.1	Meer formatieve feedback
	1.2	Leerlijn Onderzoekend Vermogen
2. Meer en betere begeleiding van studenten	2.1	Regie over eigen leren via videobeelden
	2.2	Samen op Expeditie met Lesson Study
3. Studiesucces	3	Leerrijke verbindingen (voorheen: Ervaringsgestuurde leerweg)
4. Onderwijsdifferentiatie	4.1	Schakelprogramma: Doorstuderen na de Pabo? (voorheen: Toegankelijkheid R&D-programma)
	4.2	Talentprogramma: Met lef werken aan talent
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	5	Passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. Verdere professionalisering	6	Werken aan een leercultuur en professionalisering
	6.1	Zelfregulerend leren en Reflecteren

Tabel 6: Overzicht projecten Kwaliteitsafspraken

Onderwijs in beweging: de kracht van de Kwaliteitsafspraken

De innovatieve projecten van de Kwaliteitsafspraken genereren elk op hun eigen manier impact op de kwaliteit van het onderwijs op de Marnix Academie. Deze impact manifesteert zich op verschillende wijzen, in het bijzonder door verrijking van het voltijdcurriculum met nieuwe onderdelen en via docentprofessionalisering. Ook wordt impact gecreëerd door het ontstaan van steeds meer verbindingen met andere projecten of initiatieven binnen de hogeschool en het partnerschap POO. In dit vijfde studiejaar waarin wordt gewerkt aan de projecten van de Kwaliteitsafspraken zijn de invloeden van de Kwaliteitsafspraken dan ook duidelijk zichtbaar in het onderwijs en het professionaliseringsaanbod voor docenten.⁶

6.1 Organisatie en uitvoering Kwaliteitsafspraken

Programmamanager en projectleiders

Een programmamanager voert de regie over de tien projecten. Aan elk project wordt leidinggegeven door een projectleider. Ter ondersteuning van de projectleiders organiseert de programmamanager vier keer per jaar intervisiebijeenkomsten waar de projectleiders kunnen leren van elkaars ervaringen bij het werken aan onderwijsinnovatie, met ondersteuning van de lector Leren en Innoveren verbonden aan de Marnix Academie. De programmanager stelt in samenwerking met de projectleiders met regelmaat een nieuwsbrief op waarin alle projecten en hun ontwikkelingen worden toegelicht. Deze brief is vrij toegankelijk en wordt gedeeld via de interne website van de Marnix Academie. Alle projectleiders doen per studiejaar verslag in een voortgangsrapportage.

Associate lector

Sinds januari 2022 vervult de programmamanager naast deze rol ook de rol van *associate lector* binnen het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P). Zij leidt de onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen waarin onderzoek op het gebied van versterking van de verbinding tussen het leren in de opleidingsinstelling en het leren in de onderwijspraktijk centraal staat. Deze onderzoekslijn is vernoemd naar het gelijknamige project uit de Kwaliteitsafspraken. Door samen te leren en samen te werken in deze onderzoekslijn en het project Leerrijke Verbindingen ontstaan sterke verbindingen tussen onderzoek en innovatie.

Uitvoering

Elke projectleider werkt samen met projectleden, waaronder naast docentleden ook studentleden. Hoewel de meeste projectleiders verbonden zijn aan de bachelor, zijn er ook twee projectleiders verbonden aan het MOC en een projectleider verbonden aan het MIC. Hiermee is ook een belangrijke verbinding gemaakt tussen de bachelor en andere afdelingen binnen de hogeschool. Vrijwel alle docenten (ongeveer 100 in totaal) werkzaam in de bachelor voltijd opleiding zijn betrokken bij de Kwaliteitsafspraken. Deze betrokkenheid blijkt uit het bijdragen aan de uitvoering van de projecten, dan wel uit het deelnemen aan professionalisering ontwikkeld vanuit de projecten.

Monitorgroep

Een vertegenwoordiging van studenten uit verschillende leerjaren van de pabo (regulier en driejarige) vormen samen een 'monitorgroep', aangevuld met een tweetal docenten. Sommige van de studentleden zijn als projectlid aangesloten bij een of meer projecten. De monitorgroep komt vijf keer per jaar bijeen onder leiding van de programmamanager. Tijdens deze 'monitorbijeenkomsten' overleggen de programmamanager en de projectleiders van de Kwaliteitsafspraken samen met de monitorgroep over de ontwikkelingen in de projecten en wordt de monitorgroep uitgenodigd om mee te denken in vervolgstappen.

Medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad volgt de ontwikkelingen in de Kwaliteitsafspraken op de voet en laat zich informeren door de programmamanager en de monitorgroep. Een drietal leden van de medezeggenschapsraad heeft een training gevolgd bij het Landelijk Loket Kwaliteitsafspraken over de monitoring van de Kwaliteitsafspraken. De bijbehorende trainingsmaterialen zijn

toegankelijk gemaakt voor alle leden van de medezeggenschapsraad en worden regelmatig onder de aandacht gebracht door de voorzitter en gedeeld met nieuwe leden.

Een reflectie van de Medezeggenschapsraad op de ontwikkelingen in de Kwaliteitsafspraken in kalenderjaar 2023: "Over de gehele linie is de medezeggenschapsraad tevreden over haar betrokkenheid op de Kwaliteitsafspraken. De medezeggenschapsraad voelt zich actief meegenomen en gehoord bij het opstellen, bijstellen en monitoren van de verschillende projecten.

In het afgelopen kalenderjaar is de medezeggenschapsraad op verschillende momenten en op diverse manieren betrokken bij de uitvoering, monitoring en bijstelling van de Kwaliteitsafspraken. Twee leden van de medezeggenschapsraad nemen wanneer mogelijk deel in de monitorgroep, die een aantal keer per jaar samenkomt om de voortgang van de verschillende projecten te evalueren. De betreffende leden delen hun ervaringen in deze groep met de voltallige medezeggenschapsraad.

Gedurende het afgelopen kalenderjaar is de programmamanager eenmalig aangesloten bij een werkoverleg met de medezeggenschapsraad. In dit overleg heeft zij toelichting gegeven op de voortgang van de verschillende deelprojecten, waarbij nadrukkelijk de huidige fase van de projecten ter sprake is gekomen. Voor alle deelprojecten geldt dat in het afgelopen kalenderjaar is nagedacht over de afronding dan wel de voortzetting en borging van de betreffende projecten, binnen de nieuwe kaders die op dit moment worden vastgesteld. Hierna was ruimte voor een open dialoog. De medezeggenschapsraadleden zijn bovendien vaak nauw betrokken bij projecten van de Kwaliteitsafspraken. Ook dit zorgt ervoor dat de lijnen kort zijn en de betrokkenheid hoog is. De MR hoopt de komende jaren nauw betrokken te blijven bij de op handen zijnde veranderingen en de borging hiervan.

De medezeggenschapsraad is goed te spreken over de verschillende projecten en de voortgang hiervan in het afgelopen kalenderjaar. De samenwerking tussen verschillende gremia en projecten, waaronder de verschillende Kwaliteitsafspraken, versterken elkaar en zijn zichtbaar voor zowel medewerkers als studenten. Een concreet voorbeeld is het succes van de zogenaamde 'formatieve front professional' sinds het studiejaar 2022-2023. Deze docent, die vanuit project 1.1 aansluit bij docententeams in het vernieuwde voltijdcurriculum, zet zich in om het formatief handelen krachtiger neer te zetten. Dit project is voortgezet in studiejaar 2023-2024 vanwege de ervaren effectiviteit hiervan. Een ander project waarvan de effecten in de volle breedte van de opleiding worden gevoeld is project 3, waarbij de rol van instituutsopleider zeer belangrijk is. Ook in het huidige studiejaar wordt deze rol weer verstevigd door middel van verschillende projecten, inclusief de benodigde facilitering, om leerrijke verbindingen te creëren tussen de opleiding en het praktijkleren en werkveld. De rol wordt bovendien herijkt, wat tot een scherpere functieomschrijving zal leiden.

In de afgelopen jaren hebben de medezeggenschapsraadleden ervaren dat hun taak veel vereist en om deze reden goed gefaciliteerd moet worden. Om als medezeggenschapsraad goed te kunnen blijven functioneren en minder kwetsbaar te zijn in tijden van hoge ervaren werkdruk en piekbelastingen, is in het jaar 2022 besloten de medezeggenschapsraad uit te breiden met twee leden. Inmiddels zit de medezeggenschapsraad op volle bezetting. Daarnaast zijn de beschikbare uren per raadslid per studiejaar '23-'24 verhoogd. Mede hierdoor voelt de

medezeggenschapsraad dat ook de rol met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken nog beter gefaciliteerd is.”

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht hecht waarde aan een sterke betrokkenheid bij de Kwaliteitsafspraken. Het College van Bestuur stelt de Raad van Toezicht op de hoogte van de voortgang van de Kwaliteitsafspraken en voert samen met de Raad van Toezicht de reflectieve dialoog over de verwezenlijking van de voornemens en te bereiken doelen. De Raad van Toezicht bespreekt de stand van zaken ook in haar halfjaarlijkse ontmoetingen met de medezeggenschapsraad.

Verantwoording voortgang

Hierna wordt per thema en per project de voortgang verantwoord in het licht van de afgesproken doelen. Voor elk project volgt eerst een beschrijving van de ontwikkelingen, aangevuld met een tabel waarin een compact overzicht is opgenomen waarbij de doelen in relatie tot de gerealiseerde activiteiten worden gepresenteerd per studiejaar. Daar waar een eventuele aanpassing of verrijking heeft plaatsgevonden op het oorspronkelijke plan, wordt deze keuze toegelicht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een financieel overzicht.

6.2 Thema 1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs

MEER FORMATIEVE FEEDBACK

In dit project staat professionalisering van docenten op het gebied van het geven van formatieve feedback centraal. Met deze professionalisering worden twee doelen beoogd, namelijk (1) het bevorderen van regie over het eigen leren van studenten én (2) meer ruimte voor formatieve feedback in het onderwijs, aansluitend bij de uitgangspunten van het vernieuwde voltijd curriculum. Er is de afgelopen jaren hard gewerkt aan deze doelstellingen en we kunnen concluderen dat we inhoudelijk en in tijd op koers liggen. In lijn met het opgestelde tijdpad is in het jaar 2023 gewerkt aan de verdere opschaling van het ontwikkelde professionaliseringstraject. Dat wil zeggen dat steeds meer docenten de professionalisering hebben gevolgd. We zien dan ook veel animo voor deelname aan dit professionaliseringstraject onder docenten, ook vanuit andere opleidingsvarianten.

We constateren dat inmiddels een ruime meerderheid van docenten in de voltijd de professionalisering heeft gevolgd en dat er docenten zijn die zelf een ondersteunende rol kunnen vervullen naar hun collega's in het begeleiden van feedbackprocessen. Daartoe is een nieuw initiatief genomen binnen het project, namelijk de ontwikkeling en invoering van een nieuwe docentrol, genaamd 'formatieve frontprofessional', wat kan worden beschouwd als een verrijking van het project. Sinds september 2022 is binnen een aantal leerpleinteam een formatieve frontprofessional actief; vanaf september 2023 is dit opgeschaald naar alle leerpleinteam in jaar 1 en 2 van de voltijddopleiding. De formatieve frontprofessional is een docent die een leidende rol heeft in het onder de aandacht brengen en plannen van professionaliseringsactiviteiten op het gebied van formatief evalueren, zoals het coachen van collega's op het gebied van feedbackgeletterdheid. De formatieve frontprofessionals krijgen verdiepende scholing en begeleiding door de projectleider. In deze begeleiding wordt expliciet de verbinding gemaakt met inhouden vanuit de projecten *Talentontwikkeling* en *Zelfregulerend leren en Reflecteren*.

Evaluatiegegevens wijzen uit dat studenten het ontvangen van kwalitatief goede feedback erg waarderen. Het doel van het project om studenten te stimuleren meer regie over het eigen leren te nemen, wordt in evaluaties onder studenten gemeten met items zoals 'Door de feedback die ik ontvang van docenten weet ik wat mij te doen staat om me verder te ontwikkelen.' Op deze items is gemiddeld een 3 à 4,1 gescoord op een vijfpuntschaal in studiejaar 2022-2023 door eerstejaars en tweedejaars studenten met betrekking tot het onderwijs op de leerpleinen.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2019-2020	• Stimuleren regie over eigen leren (feedbackgeletterdheid van studenten) • Meer ruimte creëren voor het geven van formatieve feedback	• Ontwikkeling en uitvoering professionaliseringstraject	• Projectleider • +/-15 docenten van de modules LeerKracht 1 en 2 (jaar 1)	• Vragenlijst onder studenten • Gesprekken met docenten
2020-2021	Idem	• Opschaling professionaliseringstraject • Professionalisering op studiedagen	• Projectleider • Projectlid • +/-25 docenten Creatieve Kracht (jaar 2)	• Vragenlijst onder studenten • Gesprekken met docenten • Interviews met docenten • Groepsinterview onder studenten
2021-2022	Idem, inclusief de ontwikkeling van een aanbod voor 'gevoerde' docenten	• Opschaling professionaliseringstraject • Inbedding in het nieuwe voltijdcurriculum • Samenwerking met het project Samen op Expeditie ter benutting van de Lesson Study-methodiek in de docentprofessionalisering	• Projectleider • Regiegroep nieuw curriculum • +/-40 docenten werkzaam in het nieuwe curriculum (propedeutische fase) en andere geïnteresseerde docenten (vanwege grote animo)	• Vragenlijst onder studenten • Gesprekken met docenten
2022-2023	Idem	• Opschaling professionaliseringstraject • Ontwikkeling en invoering van de rol van Formatieve Frontprofessional (FFP-er)	• Projectleider • Regiegroep nieuw curriculum • 10 docenten werkzaam in het nieuwe curriculum • 6 docenten in de rol van FFP-er	• Vragenlijst onder studenten • Gesprekken met docenten
2023-2024 (actueel)	Idem	• Opschaling professionaliseringstraject • Ontwikkeling en invoering van de rol van Formatieve Frontprofessional (FFP-er), inclusief verbinding met Zelfregulerend leren en Talenontwikkeling	• Projectleider • Regiegroep nieuw curriculum • 10 docenten werkzaam in het nieuwe curriculum • 10 docenten in de rol van FFP-er	• Vragenlijst onder studenten • Gesprekken met docenten

Tabel 7: inzicht deelproject thema 1

LEERLIJN ONDERZOEKEND VERMOGEN

In dit project is als doel gesteld om (1) een leerlijn te ontwikkelen gericht op het vergroten van het onderzoekend vermogen van studenten, en (2) een feedbackloket in te richten rond onderzoek(sbegeleiding) ter ondersteuning van docenten en studenten. Om het eerste doel te bereiken is een nieuwe visie ontwikkeld op het stimuleren van onderzoekend vermogen van de

student; een visie waarbij het onderzoekend vermogen ten dienste staat van het beroep van leraar basisonderwijs. Vanuit deze visie is een leerlijn onderzoekend vermogen ontwikkeld die vanaf studiejaar 2021-2022 in het propedeutisch jaar is ingevoerd. In het daaropvolgende studiejaar 2022-2023 is de leerlijn onderzoekend vermogen in het eerste jaar van de hoofdfase ingevoerd. In het huidige studiejaar 2023-2024 wordt deze leerlijn ingevoerd in het tweede jaar van de hoofdfase. Deze gefaseerde invoering wordt voortgezet tot en met het volgende en laatste studiejaar. Er wordt samengewerkt met kerndocenten en leerpleindocenten om onderzoekend vermogen te verweven met de leertaken die studenten op de leerpleinen uitvoeren. Aansluitend bij het doel van het project om het onderzoekend vermogen van studenten te vergroten, worden in evaluaties onder studenten items voorgelegd zoals 'Ik heb in deze onderwijseenheid tijd en ruimte ervaren om mijn onderzoekend vermogen verder te ontwikkelen'. Evaluatiegegevens over studiejaar 2022-2023 met betrekking tot onderzoekend vermogen wijzen uit dat eerstejaars en tweedejaars studenten de wijze waarop hun onderzoekend vermogen wordt gestimuleerd op de leerpleinen gemiddeld waarderen met een score 3 à 3,8 op een vijfpuntschaal.

Om het tweede doel te bereiken, vindt sinds 2021 tegelijk met de invoering van de leerlijn onderzoekend vermogen ook professionalisering van docenten plaats. Deze professionalisering is gericht op de integratie van onderzoekend vermogen in modules en toetsing, ofwel op de concretisering van de nieuwe visie in het onderwijs. In het oorspronkelijke plan bij dit project werd gesproken over het inrichten van een zogeheten feedbackloket waar docenten hun vragen kunnen voorleggen op het gebied van onderzoek, maar docenten vinden het zinvoller om ondersteuning te krijgen rond het stimuleren van onderzoekend vermogen *on the job*. Hiertoe is – op een vergelijkbare manier als bij het project *Meer formatieve feedback* – de rol van 'frontprofessional' geïntroduceerd. Het gaat hier om professionals die een leidende rol hebben in het direct op de werkvloer onder de aandacht brengen en plannen van professionaliseringsactiviteiten op het gebied van onderzoekend vermogen. Via deze manier van professionaliseren creëren we bovendien geen afhankelijkheid van een loket. Docenten, projectleden en de procesgroep van het nieuwe curriculum zijn het eens over deze keuze en ontwikkeling. We concluderen dat dit project op koers ligt, zowel in tijd als inhoudelijk.

Er heeft een verrijking van het project plaatsgevonden door het integreren van onderzoekend vermogen in de bestaande profielopdrachten bij de vierdejaarsstudenten; voorheen voerden deze studenten een apart praktijkonderzoek uit. Er worden nu intervisiebijeenkomsten georganiseerd voor de 'profieltrekkers' om gezamenlijk te leren en op dit onderdeel door te ontwikkelen. Ook wordt samengewerkt met de ontwikkelteams van de minoren, die vanaf de tweede helft van studiejaar 2023-2024 voor het eerst worden uitgevoerd.

Nog een ontwikkeling, die als verrijking van het project kan worden beschouwd, is de totstandbrenging van een flankerend onderzoek bij het project. De integratie van onderzoekend vermogen in het nieuwe curriculum en de professionalisering van docenten op de Marnix Academie en opleiders uit de partnerscholen is onderwerp van onderzoek van het lectoraat Onderzoekend vermogen van de Hogeschool Utrecht en van het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren van de Marnix Academie. Een opbrengst van dit flankerende onderzoek is een onderzoekspresentatie op de EARLI-conferentie in augustus 2023.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2019-2020	• Ontwikkeling Leerlijn onderzoekend vermogen • Professionalisering van docenten op het gebied van het stimuleren van onderzoekend vermogen onder studenten	• Analyse rol van onderzoek in huidig curriculum • Ontwikkeling visiestuk • Uitlijning curriculum jaar 1 propedeutische fase • Kalibreersessies begeleiders praktijkonderzoek • Presentatie op studiedag door projectleider	• Projectleider • 3 projectleden • +/-15 begeleiders praktijkonderzoek • Lesgevend personeel (op studiedagen)	• Interviews studenten • Voorleggen van (tussen)producten onder studenten van de monitorgroep, en ontwikkelaars A2020
2020-2021	• Professionalisering van docenten • Uitvoeren van een pilot gericht op de integratie van het praktijkonderzoek in de profielopdrachten • Ontwikkeling leerlijn Onderzoekend vermogen voor de propedeutische fase	• Kalibreersessies met begeleiders praktijkonderzoek • Begeleiding van docenten van twee profielen (laatste fase van de opleiding) t.a.v. integratie praktijkonderzoek • Mee-ontwikkelen curriculum propedeutische fase op het gebied van onderzoekend vermogen • Online round table voor docenten	• Projectleider • 3 projectleden • +/-15 begeleiders praktijkonderzoek • Lesgevend personeel (op studiedagen) • Ontwikkelaars nieuw curriculum	• Bespreking van visiestuk en leerlijn Onderzoekend vermogen met MIC en lesgevend personeel op studiedag najaar 2020
2021-2022	• Professionalisering van docenten • Ontwikkeling van leerlijn Onderzoekend vermogen voor de hoofdfase	• Intervisiebijeenkomsten voor docenten werkzaam in de afstudeerfase • Begeleiding van docenten werkzaam in de propedeutische fase • Ontwikkelwerkzaamheden t.b.v. de hoofdfase	• Projectleider • 4 projectleden • +/-15 profiel docenten • Alle docenten werkzaam in propedeutische fase • Regiegroep nieuw curriculum	• Vragenlijst en interviews studenten propedeutische fase • Vragenlijst en interviews studenten afstudeerfase • Gesprekken met docenten (o.a. tijdens intervisie)
2022-2023	• Professionalisering van docenten • Ontwikkeling van leerlijn Onderzoekend vermogen voor de minoren	• Intervisiebijeenkomsten voor docenten werkzaam in de afstudeerfase • Begeleiding van docenten werkzaam in de propedeutische en hoofdfase • Ontwikkelwerkzaamheden t.b.v. de hoofdfase en minoren	• Projectleider • 5 projectleden • +/-15 profiel docenten • Alle docenten werkzaam in propedeutische en hoofdfase	• Vragenlijst studenten propedeutische fase • Interviews docenten afstudeerfase • Gesprekken met docenten (o.a. tijdens intervisie)
2023-2024 (actueel)	• Idem	• Professionaliseringsbijeenkomsten voor frontprofessionals in jaar 1 en 2 van de voltijdopleiding • Inzet frontprofessionals op leerpleinen • Ontwikkelwerkzaamheden t.b.v. de hoofdfase en minoren • Doorontwikkeling visie onderzoekend vermogen	• Projectleider • 5 projectleden • +/-10 docenten in de rol van frontprofessional	• Vragenlijst studenten propedeutische fase • Gesprekken met frontprofessionals

Tabel 8: inzicht deelproject thema 1

6.3 Thema 2. Meer en betere begeleiding van studenten

REGIE OVER EIGEN LEREN VIA VIDEOBEELDEN

Het doel van het project Regie over eigen leren is de ontwikkeling van een leerlijn gericht op het werken met videomateriaal, vanaf het eerste jaar van de opleiding tot aan het afstuderen van studenten. Deze werkwijze staat bekend onder de naam *Focus*. Met Focus wordt beoogd dat studenten met hun medestudenten zelfstandig leren van eigen video-opnames uit hun onderwijspraktijk. Er is een leerlijn ontwikkeld en een professionaliseringstraject voor docenten zodat zij de vaardigheidstraining bij Focus kunnen verzorgen. Hiervoor melden zich jaarlijks nieuwe docenten aan. Bovendien wordt de werkwijze ingezet bij verschillende minoren en profielen. Sinds studiejaar 2021-2022 krijgen alle studenten uit de propedeutische fase de Focus training en vanaf studiejaar 2022-2023 ook in het eerste jaar van de hoofdfase. Studenten waarderen dit aanbod gemiddeld met een score uiteenlopend van 2,9 tot 3,3 op een vijf puntsschaal.

Een verrijking van het project met de ontwikkeling van de website www.marnixfocus.nl, waar achtergrondinformatie, materialen en de werkwijze Focus beschikbaar zijn gesteld. Niet alleen in de voltijd-, maar ook in de deeltijdopleiding is Focus een vast onderdeel van het curriculum. Verder is een tweede artikel uitgebracht en vinden regelmatig presentaties plaats over Focus, zoals op het Velon-congres en in de week van het Samen Opleiden, georganiseerd door het Platform Samen Opleiden en Professionaliseren. Een andere verrijking van het project vindt plaats door de introductie van Focus bij mentoren en schoolopleiders van een partnerbestuur, vanuit de gezamenlijke ambitie in het partnerschap om Focus in te zetten op de partnerscholen. Tot slot worden in Radiantverband ook trainingen verzorgd voor opleiders van andere hogescholen. Ook dit geldt als verrijking van het project. We concluderen dat dit project op koers ligt, zowel in tijd als inhoudelijk gezien.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2019-2020	• Ontwikkeling leerlijn leren van eigen beeldopnames van handelen in de praktijk voor studenten • Professionalisering van docenten	• Aanscherping leerlijn op basis van ervaringen in de deeltijd • Afstemming over ontwikkeling en inpassing in nieuw curriculum • Schrijven van een whitepaper • Ontwikkeling van een website Focus	• Projectleider • +/- 15 docenten, coördinator OB-fase	• Interviews en vragenlijsten onder studenten en docenten over ervaringen in de deeltijd
2020-2021	• Invoering leerlijn • Professionalisering van docenten	• Docententraining. • Training Focus fase VTOB • Publicatie whitepaper • Lancering (eerste versie) website.	• Projectleider • Projectlid • +/- 10 docenten werkzaam in de voltijd • Alle studenten uit de OB-fase	• Vragenlijst onder studenten
2021-2022	• Invoering leerlijn in propedeutische fase • Professionalisering van docenten	• Docententraining • Training studenten Focus propedeutische fase • Schrijven tweede whitepaper • Uitbreiding website nieuwe materialen • Verkenning in partnerschap	• Projectleider • Projectlid • +/- 20 docenten werkzaam in de voltijd • Alle studenten uit de propedeutische fase • Partnerbestuur PCBO	• Vragenlijst en gesprekken studenten
2022-2023	• Idem	• Docententraining • Afronding tweede artikel • Uitbreiding website nieuwe materialen • Geaccepteerde bijdrage Velon-congres	• Projectleider • Projectlid • +/- 25 docenten werkzaam in de voltijd • Alle studenten uit de propedeutische fase	• Vragenlijst onder studenten • Vragenlijst onder docenten (tijdens ontwikkelweken)
2023-2024 (actueel)	• Idem, inclusief aanbod Focus in Radiant	• Docententraining • Presentaties divers • Aanbod opleiders Radiant	• Projectleider • Projectlid • +/- 5 docenten werkzaam in de voltijd • Alle studenten uit de propedeutische fase en hoofdfase	• Vragenlijst onder studenten • Evaluatievragen onder docenten (mondeling)

Tabel 9: inzicht deelproject thema 2

SAMEN OP EXPEDITIE MET LESSON STUDY

Het project Samen op Expeditie heeft als doel om de methodiek *Lesson Study* in te voeren in elk jaar van de opleiding. Met de invoering van Lesson Study is het streven om het leren in de onderwijspraktijk nog meer te verbinden aan het leren in de opleidingsinstelling, en andersom. Lesson Study biedt een systematiek voor studenten (maar ook voor opleiders) om met elkaar onderwijs te ontwerpen, uit te voeren en na te bespreken. Om deze doelstelling te bereiken zijn diverse pilots met Lesson Study uitgevoerd waaraan studenten hebben deelgenomen.

In studiejaar 2021-2022 hebben alle eerstejaars studenten kennism gemaakt met Lesson Study als vast onderdeel van het vernieuwde curriculum en dit toegepast in hun praktijk. Vanaf studiejaar 2022-2023 kreeg dit een vervolg in het eerste jaar van de hoofdfase. De studenten waarderen Lesson Study als onderdeel van het werken op de leerpleinen gemiddeld met een score 2,8 à 3,3 op een vijfpuntsschaal. In evaluatiegesprekken met docenten geven zij terug de toegevoegde

waarde van Lesson Study te zien voor hun onderwijs. Zij zien dat studenten profiteren van de samenwerking in het ontwerpen, uitvoeren en nabespreken van hun lessen. Dit project ligt inhoudelijk en in tijd op koers.

Het project Samen op Expeditie met Lesson Study kent een sterke verbinding met het project Leerrijke verbindingen, omdat Lesson Study veel kansen biedt om het leren op de opleidingsinstelling en het leren in de onderwijspraktijk nog sterker te verbinden.

Een verrijking van het project Samen op Expeditie vindt plaats door de ontwikkeling van een bijbehorende website: www.marnixlessonstudy.nl. De website biedt inspiratie in de vorm van een *booklet*, *good practices* en podcasts waarin studenten, de projectleider en docenten vertellen over hun ervaringen met Lesson Study.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2019-2020	• Voorbereiding en creëren voorwaarden voor invoering Lesson Study	• Twee pilots in partnerschap met studenten en leerkrachten • Ontwikkeling van een booklet en Lesson Study model • Opname inspiratievideo Lesson Study	• Projectleider, projectleden • +/- 10 leerkrachten uit partnerschap • 2 projectleden • 4 studenten uit academische pabo	• Interview met partners
2020-2021	• Invoering Lesson Study in onderdelen huidig curriculum. • Samen professionaliseren met het partnerschap rondom Lesson Study	• Invoering in de vakken ZOOM en Wereldwijs • Integratie Lesson Study in de pilot Leerrijke verbindingen door professionalisering met partnerschap	• Projectleider, projectleden • 5 docenten • +/- 30 schoolopleiders, mentoren en BOC's	• Vragenlijst onder studenten. • Interviews met docenten en partners
2021-2022	• Continuering invoering Lesson Study • Ontwikkeling website Samen op expeditie met Lesson Study	• Invoering in de propedeutische fase, continuering bij ZOOM en Wereldwijs • Integratie Lesson Study met docentprofessionalisering; meer formatieve feedback	• Projectleider, projectleden • 8 docenten • Alle studenten uit de propedeutische fase en tweedejaars • Websiteontwikkelaars	• Vragenlijst en gesprekken studenten
2022-2023	• Continuering invoering Lesson Study • Lancering website Samen op expeditie met Lesson Study	• Invoering in de hoofdfase en oriëntatie op invoering in de minoren • Docentprofessionalisering	• Projectleider, projectleden • Docenten werkzaam in OWE 2B en 4B • Alle studenten uit de propedeutische fase en tweedejaars • Websiteontwikkelaars	• Vragenlijst en gesprekken studenten
2023-2024 (actueel)	• Continuering invoering Lesson Study • Docentprofessionalisering	• Idem	• Projectleider, projectleden • Docenten werkzaam in OWE 2B en 4B, ontwikkelaars minoren • Websiteontwikkelaars	• Vragenlijst en gesprekken studenten

Tabel 10: inzicht deelproject thema 2

6.4 Thema 3. Studiesucces

LEERRIJKE VERBINDINGEN

Dit project heeft als doel om meer via de praktijk te leren. Om dit doel te bereiken was aanvankelijk het uitgangspunt van het project om hiertoe een nieuwe leerweg ('ervaringsgestuurde leerweg') te ontwikkelen. Studenten met de behoefte om meer te leren van hun ervaringen in de praktijk zouden dan voor deze leerweg kunnen kiezen. Toch is dit uitgangspunt al snel na de start van het project (december 2019) en enkele eerste ontwikkelwerkzaamheden stopgezet. Een veelgehoorde reactie op de ontwikkeling van een nieuwe leerweg was dat álle studenten meer zouden willen leren op basis van praktijkervaringen, of – beter gezegd – nog meer verbinding willen ervaren tussen het leren in de opleiding en het leren in praktijk. Er is in samenspraak met het opleidingsmanagement en met steun van studenten uit de monitorgroep en de medezeggenschapsraad dan ook besloten om geen aparte leerweg te ontwikkelen, maar om het meer centraal stellen van praktijkervaringen in de opleiding onderdeel te maken van het nieuwe voltijdcurriculum. Op deze manier kunnen álle studenten profiteren van een sterke verbinding tussen opleiding en praktijk. Het project werd omgedoopt tot het project *Leerrijke verbindingen*.

Er is gestart met een pilot, uitgevoerd met een groep eerstejaars studenten en een aantal partnerscholen. Met deze groep is ervaring opgedaan met het creëren van zogeheten 'leerrijke verbindingen'. Het gaat hierbij om alle inspanningen van opleiders gericht op het versterken van de verbinding in de begeleiding van studenten tussen beide contexten (opleidingsinstelling en onderwijspraktijk). Ook werden vanuit het project Leerrijke verbindingen professionaliseringsbijeenkomsten georganiseerd voor opleiders van de Marnix Academie en opleiders uit de partnerscholen. Inmiddels staan deze professionaliseringsbijeenkomsten binnen de Marnix Academie en haar partnerschap bekend onder de naam VONC. VONC staat voor Verbinden, Opleiden, Netwerken en Creëren en is toegankelijk voor alle belangstellende opleiders werkzaam op de Marnix Academie en op de partnerscholen. Het doel van de VONC-bijeenkomsten is de verbinding tussen opleiding en praktijk verder te versterken. Met een kerngroep, bestaande uit schoolopleiders, instituutopleiders, projectleden en studenten, wordt invulling gegeven aan de VONC-bijeenkomsten. Ook de invoering van de rol van instituutopleider wordt mede mogelijk gemaakt en inhoudelijk gevoed door het project Leerrijke Verbindingen. Er zijn in 2022 ongeveer 65 instituutopleiders, die als *boundary crossers* bijdragen aan 'leerrijke verbindingen' tussen Marnix Academie en partnerscholen. De uitvoering van dit project ligt op koers, hoewel niet meer als aparte leerweg maar als vaste, sterke verbinding tussen opleiding en praktijk.

Een verrijking van dit project vindt plaats door de ontwikkelde onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen, gekoppeld aan het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren. Binnen deze onderzoekslijn vindt onder meer flankerend onderzoek plaats naar de impact van de VONC-bijeenkomsten op 'leren-in-verbinding' tussen opleiding en praktijk. Dit hbo-postdoc onderzoek is gefinancierd door NRO SIA en in oktober 2023 succesvol afgerond. Meerdere publicaties en presentaties gelden als waardevolle output van dit project.

Een andere verrijking van het project vindt plaats door nieuwe vragen en uitdagingen die gaandeweg ontstonden. Het gaat hierbij om vraagstukken op het gebied van vakinhoud en

vakdidactiek. Studenten hebben nogal eens te maken met verschillende of zelfs tegenstrijdige begeleidingsadviezen binnen de vakgebieden taal en rekenen-wiskunde. Als reactie op deze vragen is vanaf september 2023 het initiatief VONC: Vakinhoud Verbindt! gestart. Dit nieuwe traject bouwt voort op alles wat binnen VONC is geleerd, maar brengt verdere verdieping aan door de focus op vakinhoudelijke en vakdidactische verbindingen.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2019-2020	Meer centraal stellen van praktijkervaringen in de opleiding	Inrichting pilot 'Leerrijke verbindingen' waarbij praktijkleren, leerkrachtvakken en studietoetsing in aangepaste vorm worden aangeboden (meer ruimte voor benutting praktijkervaringen)	- Projectleider en projectleden - Partners uit kennisontwikkelgroep (+/- 15 scholen) - Studenten uit de pilotklas (+/-20) - Docenten - Coördinator partnerschap	Gesprekken met studenten en opleidingsmanagement over wijziging in aanpak (leerweg als onderdeel van nieuw te ontwikkelen curriculum)
2020-2021	Uitvoering pilot Leerrijke verbindingen	- Uitvoering pilot. - Studiedag in december aan dit project gewijd, inclusief online 'round tables' voor nadere kennismaking met onderdelen pilot	Idem	- Interviews met docenten en partners (schoolopleiders, mentoren, BOC's). - Vragenlijst onder studenten
2021-2022	- Versterking verbinding leren in de opleiding en in de praktijk via VONC - Creëren van leerrijke verbindingen via de nieuwe rol van instituutopleider	- Organisatie VONC-bijeenkomsten voor opleiders uit de praktijk, opleiders van de Marnix Academie en studenten - Begeleiding instituutopleiders bij het creëren van leerrijke verbindingen tussen opleiding en praktijk. - Bijdrage partnerscholen	- Projectleider en projectleden 65 instituutopleiders - Schoolopleiders en BOC's uit het partnerschap	Interviews met docenten en partners
2022-2023	Idem	Idem, inclusief uitbreiding en differentiatie in professionaliseringsaanbod meer en minder ervaren instituutopleiders	- Projectleider en projectleden 65 instituutopleiders - Schoolopleiders en BOC's uit het partnerschap	Interviews met docenten en partners
2023-2024 (actueel)	Idem, aangevuld met het nieuwe initiatief VONC: Vakinhoudt Verbindt!	- Idem - Opzet en organisatie VONC: Vakinhoudt Verbindt!	- Projectleider en projectleden 65 instituutopleiders - Schoolopleiders en BOC's uit het partnerschap - Projectleider -en leden VONC: Vakinhoudt Verbindt!	Interviews met docenten en partners

Tabel 11: inzicht deelproject thema 3

6.5 Thema 4. Onderwijsdifferentiatie

SCHAKELPROGRAMMA: DOORSTUDEREN NA DE PABO?

Het doel van dit project is het toegankelijk maken van het Research & Designprogramma van de driejarige voltijd opleiding (voorheen: Academische Pabo) voor studenten die de reguliere voltijddopleiding volgen. De motivatie betreft het bieden van meer cognitieve uitdaging voor studenten die hieraan behoefte hebben. Bij de start van dit project in september 2020 (volgens planning) hebben diverse groepsinterviews met studenten en het opleidingsmanagement plaatsgevonden. Deze gesprekken maakten duidelijk dat onder studenten – naast het eventueel volgen van een onderdeel uit de driejarige pabo in de vorm van deelname aan een Research & Designgroep – een grotere behoefte leeft aan een schakelprogramma tussen de bachelor- en masteropleidingen.

Deze gesprekken maakten ook duidelijk dat deelname aan een R&D-groep geen speciaal schakelprogramma behoeft. Studenten die deelname aan een R&D-groep ambiëren, kunnen dit aangeven bij hun docent. Er is daarom – in samenspraak met het opleidingsmanagement en met steun van studenten uit de monitorgroep en de medezeggenschapsraad – besloten om de middelen van dit project te benutten voor het ontwikkelen en uitvoeren van een masteroriëntatieprogramma dat vanaf studiejaar 2022-2023 de naam *Doorstuderen na de Pabo?* draagt. Uit de pilot in 2021-2022 leerden we dat studenten zich niet alleen op masteropleidingen maar ook breder op post hbo-aanbod willen oriënteren. Deze wens is vervuld door in het programma Doorstuderen na de Pabo? vanaf studiejaar 2022-2023 ook post hbo-aanbod te integreren.

Doorstuderen na de Pabo? biedt studenten een programma waarin zij zich bewust worden van de meerwaarde van een leven lang leren, door zich te oriënteren op mogelijke vervolgstudies die passen bij hun eigen ontwikkelthema's en samen met medestudenten een kennislandschap creëren rond deze thema's. Hoewel er inhoudelijke nieuwe keuzes zijn gemaakt voor de invulling van het schakelprogramma, ligt dit project in tijd op koers.

Een verrijking van dit project vindt plaats door vanaf studiejaar 2023-2024 het programma zo door te ontwikkelen dat het meer plaats- en tijdonafhankelijk kan worden gevolgd. Zo worden er podcasts en vraaggesprekken met alumni van diverse opleidingen opgenomen als onderdeel van dit online aanbod.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2020-2021	• Ontwikkeling inhoud schakelprogramma	• Gesprekken met stakeholders: studenten, docenten, CvB over belang en inhoud van schakelprogramma • Keuze voor het ontwikkelen van een schakelprogramma voor een soepele overgang naar de masters. • Inrichting t.b.v. eerste uitvoering voor studiejaar 2021-2022	• Projectleider • Projectlid • Opleidings-management • Studenten en docenten	• Groepsinterview en individuele interviews
2021-2022	• Aanbieden van het schakelprogramma, c.q. het Masteroriëntatie programma en ontsluiting via het student succescentrum • Professionalisering van docenten uit de bachelor en master	• Werving studenten voor deelname aan het programma. • Werving docenten voor uitvoering programma, inclusief een serie professionaliseringsbijeenkomsten • Uitvoering programma	• Projectleider • Projectlid • Opleidingsmanagement (bachelor en master) • Studenten Succes Centrum • Studenten en docenten • Afdeling communicatie (t.b.v. werving)	• Vragenlijst studenten • Vragenlijst docenten
2022-2023	• Idem, inclusief doorontwikkeling van het programma	• Idem	• Projectleider • Projectlid • Opleidingsmanagement (bachelor en master) • Studenten Succes Centrum • Studenten en docenten	• Vragenlijst studenten • Vragenlijst docenten
2023-2024 (actueel)	• Idem	• Idem, inclusief doorontwikkeling plaats- en tijdonafhankelijk aanbod	• Idem.	• Vragenlijst studenten

Tabel 12: inzicht deelproject thema 4

TALENTPROGRAMMA: MET LEF WERKEN AAN TALENT

Het doel van dit project is de ontwikkeling van een module waarin studenten hun eigen talenten leren ontdekken, ontwikkelen en inzetten in hun onderwijspraktijk. Dit project is volgens planning in september 2020 gestart. In studiejaar 2020-2021 is steeds duidelijker geworden hoe de wens van studenten (meer expliciete ruimte om aan talentontwikkeling te werken) vertaald kan worden naar concrete aanvullingen binnen het curriculum. In samenwerking met de regiegroep van het nieuwe curriculum is ervoor gekozen om talentontwikkeling in elk jaar van het nieuwe curriculum een plaats te geven, om studenten bewust te maken van de meerwaarde van handelen vanuit hun kracht. Aanvankelijk was het idee dat studenten hiervoor per studiejaar 2 à 4 EC konden behalen. Met de invoering van het nieuwe curriculum waarvan programmatisch toetsen een onderdeel is, is er echter geen sprake meer van een dergelijk klein aantal te behalen EC. Dit doet overigens niet af aan de expliciete aandacht voor talentontwikkeling in het nieuwe curriculum vanaf studiejaar 2021-2022, die onder meer zichtbaar is in de bekwaamheidseisen als 'bakens' in de ontwikkeling van studenten naar het beroep van leraar basisonderwijs. In studiejaar 2022-2023 waardeerden studenten de ruimte om hun eigen talenten te ontwikkelen

als onderdeel van het onderwijs op de leerpleinen gemiddeld met een score 2,8 à 3,7 op een vijfpuntschaal.

Een verrijking van het project vindt plaats door het verzorgen van een aanbod docentprofessionalisering vanaf september 2022. Dit aanbod wordt positief ontvangen.

Nog een verrijking van het project vindt plaats door het aanbod van een extra curriculaire training talentontwikkeling vanaf september 2022. Studenten voor wie het aanbod talentontwikkeling in het curriculum niet volstaat en die behoefte hebben aan extra verdieping, kunnen zichzelf door het volgen van deze training onderscheiden van medestudenten of toekomstige collega's in het onderwijs. Zij leren nog meer te werken vanuit hun talent en leren ook de leerlingen in hun eigen onderwijspraktijk te werken vanuit talent. Evaluatie onder de deelnemende studenten leert dat gestelde doelen (overtuigend) zijn behaald. Gezien het feit alle deelnemers deze training zouden aanbevelen aan medestudenten, is de verwachting dat de opkomst in de toekomst hoger zal komen te liggen. Het project ligt inhoudelijk en in tijd op schema.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2020-2021	• Ontwikkeling inhoud talentprogramma inclusief inpassing in nieuw curriculum	• Gesprekken met studenten, docenten, CvB over belang en inhoud van schakelprogramma • Literatuurstudie en inwinnen informatie bij andere hogescholen • Inrichting pilot voor studiejaar 2021-2022	• Projectleider • Projectlid • Opleidingsmanagement	• Groepsinterview en individuele interviews met docenten, studenten en de regiegroep van het nieuwe curriculum
2021-2022	• Bevorderen van talentontwikkeling in nieuw curriculum • Docentprofessionalisering • Ontsluiting extra curriculaire talentprogramma via Studenten Succes Centrum	• Integratie van talentontwikkeling in nieuwe curriculum • Ontwikkelen van een extra, facultatief aanbod talentontwikkeling, te ontsluiten via het student succescentrum • Voorbereiding docentprofessionalisering	• Projectleider • Projectlid • Ontwikkelaars nieuw curriculum • Studenten Succes Centrum	• Gesprekken met docenten en studenten
2022-2023 (actueel)	• Idem	• Integratie van talentontwikkeling in nieuwe curriculum • Uitvoeren van training talentontwikkeling • Uitvoering docentprofessionalisering	• Projectleider • Projectlid • Docenten werkzaam in VT • Ontwikkelaars nieuw curriculum • Studenten Succes Centrum	• Evaluatie training via vragenlijst studenten • Evaluatie docentprofessionalisering via vragenlijst
2023-2024 (actueel)	• Idem	• Idem	• Idem	• Idem

Tabel 13: inzicht deelproject thema 4

6.6 Thema 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

PASSENDE EN GOEDE ONDERWIJSFACILITEITEN

Bij dit project gaat het om de aanschaf en invoering van diverse (digitale) faciliteiten die door studenten als cruciaal voor goed onderwijs worden ingebracht. Het project *Passende en goede onderwijsfaciliteiten* heeft een ander karakter dan de andere projecten, omdat bij dit project niet zozeer de nadruk ligt op onderwijsinnovatie in combinatie met docentprofessionalisering, maar veelal op het goed onderbouwd aankopen en implementeren van diverse educatieve materialen. Dit vraagt zorgvuldigheid in te maken keuzes en het stimuleren van eigenaarschap onder de gebruikers. Daarmee kost het ook tijd. Het project ligt op schema: veel van de beloofde investeringen hebben reeds plaatsgevonden.

Een van de onderdelen van het project betreft de invoering van een feedbacktool. Nadat hiervoor gebruikerseisen waren opgesteld, heeft in 2021 een pilot plaatsgevonden met het softwareprogramma *Scorion talent*. De ervaringen binnen deze pilot maakten het mogelijk om vanaf studiejaar 2021-2022 Scorion talent in te voeren in de gehele propedeutische fase, in studiejaar 2022-2023 ook in het eerste jaar van de hoofdfase en vanaf het huidige studiejaar ook in het tweede jaar van de hoofdfase. Inmiddels maken studenten, docenten, beoordelaars, mentoren en schoolopleiders gebruik van Scorion talent.

In september 2022 vond de lancering plaats van de ontwikkelde studentapp met toegang tot allerlei diensten en informatie, aansluitend bij het studentinformatiesysteem Osiris. De ontwikkeling vond plaats in samenspraak met studenten.

De vraag naar (digitaal) educatief materiaal om mee te oefenen, wordt beantwoord door Parnassys, Snappet en kinder-EHBO aan te bieden via het Student Succes Centrum en door materialen voor het ICT-lab aan te schaffen, zodat studenten kunnen experimenteren met de didactische inzet van technologie in hun onderwijs op de praktijkscholen. Ondersteuning hiervan vindt plaats door een trainer ICT en Media. Op basis van een serie demo's van *interactive floors* is de keuze gemaakt om tot aanschaf van diverse materialen over te gaan ter ondersteuning van 'bewegend' leren. Deze beweegvloeren kunnen worden uitgeleend aan studenten en hun partnerscholen via een uitleendienst van het ICT-servicepunt van de Marnix Academie.

Ook wordt gewerkt aan videomateriaal bij een eerder ontwikkelde leerlijn over samenwerking met ouders. Dit videomateriaal wordt gemaakt in samenwerking met trainingsacteurs, waarbij zogeheten *stepping stones* worden gemarkeerd die studenten helpen om door alle leerjaren heen stappen te zetten in hun ontwikkeling op het gebied van samenwerken met ouders. Deze leerlijn is in ingebed in jaar 1 en 2 van het voltijd curriculum en wordt aangeboden via het Studenten Succes Centrum. In het huidige studiejaar wordt de leerlijn verder ontwikkeld voor jaar 3 en 4 van het voltijd curriculum. Er worden podcasts opgenomen ter ondersteuning van de leerlijn.

Een verrijking van het project is dat er op de Marnix Academie een nieuw ICT-lab (Innovate-Create-Together) is ingericht waar de diverse materialen, het oefenen en gesprekken over de inzet van technologie nog beter tot hun recht komen. Met de nieuwe uitstraling van het ICT-lab, de aangeboden materialen en de inzet van de trainer ICT en Media wordt de ontwikkeling van de digitale geletterdheid van studenten ondersteund. Zij leren kritisch na te denken over de inzet van technologie in het leerproces van hun leerlingen.

In lijn met de opmaak van het oorspronkelijke plan presenteren we in de tabel hierna per investering en per thema de stand van zaken eind 2023.

Aansluiting bij thema	Investering	Betrokkenen	Status	Monitoring
Intensiever en kleinschaliger onderwijs	Inrichting en ingebruikneming van een feedback-/portfoliotool ter ondersteuning van programmatisch toetsen: Scorion talent aansluitend bij de nieuwe visie op toetsing	- Projectleider - ICT-stuurgroep - Regiegroep nieuw curriculum - Parantion (softwareleverancier) - Functioneel beheerder	Na pilot opgeschaald en jaarlijks doorontwikkeld naar jaar 1 tot en met 3 van de voltijdopleiding	- Vragenlijst studenten - Mondelinge evaluatie docenten - Binnenkomende vragen bij functioneel beheer - Ontwikkel-sessies met Parantion
	Ondersteuning en materiaal voor het maken van kennisclips in het onderwijs	Trainer Media en ICT	Gereed en ingevoerd	Niet vanuit Kwaliteitsafspraken, wel vanuit evaluatie onderwijs
	Inzet onderzoeker MIC (kostenpost verplaatst naar project 1.2 vanwege inhoudelijke aansluiting)	- Lectoraat SO&P - MIC	Vanuit deze onderzoekersrol worden verbindingen gemaakt tussen het MIC, de Kwaliteitsafspraken en het lectoraat SO&P zoals beoogd; vanaf 2022 is deze onderzoeksrol officieel die van associate lector	Via voortgangsgesprekken met het CvB en bila's met de manager bachelor, de manager MIC en de lector SO&P
Meer en betere begeleiding	Ondersteuning videobewerking- en opnames	Trainer Media en ICT	Gereed en ingevoerd	N.v.t.
Onderwijsdiffer entiatie/ Studiesucces	Talenttest en test voor leervoorkeuren	Project Talentprogramma	Reeds aangeschaft	Onderdeel van de evaluatie van de training voor studenten
Algemeen	- Educatief materiaal: aanschaf Snappet en Parnassys - Medewerker ICT-lab (vanaf september 2023)	- Ontsluiting via Studenten Succes Centrum - Kerndocenten - ICT-werkgroep	Vanaf voorjaar 2022 beschikbaar voor alle studenten	De ICT-werkgroep monitort behoeften voor aan te schaffen materialen (denk aan: robots, muziekstudio, Hopspots, interactive floors)

	• Aanschaf en invoering app toegang portal en relevante applicaties	• Projectleider Osiris student app • ICT-stuurgroep	• Gelanceerd in september 2022	• Inventarisatie onder studenten via groepsinterviews en een centraal uitgezette vragenlijst
	• Trainingsaanbod Kinder-EHBO Rode Kruis	• Ontsluiting via Studenten Succes Centrum • LUSEC veiligheidsopleidingen	• Veel animo onder studenten voor deelname: De frequentie van het aanbod wordt hierop afgestemd	• Vragenlijst studenten verzorgd door LUSEC
	• Ontwikkeling videomateriaal bij leerlijn oudergesprekken met inzet trainingsacteur • Inpassing nieuw curriculum	• Twee docenten en een student • Trainingsacteur • Regiegroep nieuw curriculum	• Invoering in studiejaar 2022-2023 • Doorontwikkeling t.b.v. jaar 3 en 4	• Onderdeel evaluaties nieuw curriculum
Veilige video-opslag en bewerking (Kaltura)	• Inrichting videoportaal waar video's opgeslagen, opgenomen en bewerkt kunnen worden. Ook voor toetsing	• Projectleider • Functioneel beheerder	• Aangeschaft • SingleSignOn gereed • Ingezet bij eindassessments om proef te draaien • Oriëntatie op verdere inrichting	• Studenten hebben mee getest
ICT-lab (Innovate Create-Together)	• Aanschaf materialen voor experimenteren en oefenen bij lesontwerp, ontwikkelen digitale geletterdheid • Inrichting ruimte	• Projectleider • Werkgroep ICT & Onderwijs • Trainer ICT en Media	• Geïntegreerd in curriculum voltijd • Leskisten om mee te nemen naar praktijkscholen • Visuals op wanden	• Studenten betrokken bij keuze materialen • Studenten betrokken bij keuze leverancier en ontwerp

Tabel 14: inzicht deelproject thema 5

6.7 Thema 6. Verdere professionalisering

WERKEN AAN EEN LEERCULTUUR EN PROFESSIONALISERING

In dit project is het doel om te werken aan een professionaliseringsaanbod voor docenten dat aanzet tot professionele nieuwsgierigheid en innovatiebereidheid, en dat bijdraagt aan de bevordering van het leren van en met elkaar. Dit doel is verder geconcretiseerd door de ontwikkeling van een beroepsprofiel van 'de Marnixdocent', dat is ingedeeld naar een viertal bekwaamheden en bijbehorende indicatoren. Dit beroepsprofiel kent bovendien een directe koppeling met het professionaliseringsaanbod op de Marnix Academie. In 2022-2023 is gewerkt aan de invoering van een bijbehorende digitale tool; dit betreft een verrijking van het project. Na het verwerken van opgehaalde feedback bij docenten en trainers zijn het beroepsprofiel en de bijbehorende tool in september 2022 beschikbaar via een 'tegel' op de interne website, waar bovendien een koppeling is gemaakt met alle professionaliseringsaanbod voor docenten. Via deze centrale plek kunnen docenten in beeld brengen aan welke bekwaamheden zij willen werken en vervolgens bijbehorend professionaliseringsaanbod selecteren. De aanbieders of trainers van het professionaliseringsaanbod zijn vanaf januari 2023 geschoold in hoe zij hun aanbod in de 'tegel' verder naar behoefte kunnen inrichten. Het merendeel van het

professionaliseringsaanbod voor docenten is een opbrengst van de projecten van de Kwaliteitsafspraken. Om het teamleren in de teams te stimuleren, vindt afstemming plaats tussen het project en de teamleiders van de bachelor, waarbij onder meer wordt meegedacht over het inrichten van teambijeenkomsten en studiedagen. Het project ligt inhoudelijk en in tijd op schema.

Het project biedt ook de ruimte om in te spelen op nieuwe behoeften van docenten aan professionalisering. Zo is het initiatief genomen voor een deelprojectgroep die zich bezighoudt met het ondersteunen van docenten in het stimuleren van *zelfregulerend leren en reflecteren* van studenten. Docenten kunnen zich voor het betreffende professionaliseringsaanbod inschrijven via de hiervoor genoemde tegel Docentprofessionalisering.

Een verrijking van het project vindt plaats via de samenwerking met de afdeling HR, waar de opdracht ligt om tot een nieuw professionaliseringsbeleid te komen. Ook zal vanaf 2024 worden samengewerkt met projectleden van de nieuwe Strategische Koers van de Marnix Academie in het ontwikkelen van een nieuwe hogeschoolbrede visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2019-2020	• Inventarisatie van professionaliseringsaanbod docenten: formeel en informeel • Het ontwikkelen van een beroepsprofiel van 'de Marnixdocent' met indeling naar minder en meer gevorderd	• Ontwikkeling van een beroepsprofiel • Samenwerking met projectleiders Kwaliteitsafspraken en t.b.v. een compleet professionaliseringsaanbod aansluitend bij het nieuwe curriculum	• Projectleider • Projectlid • Teamleiders • Opleidingsmanager • Adviseur HR	• Nog niet van toepassing
2020-2021	• Introductie beroepsprofiel op studiedagen • Ondersteuning teamleiders bij het stimuleren van teamleren binnen de nieuw ingerichte bachelorteams • Oproep en start deelprojectgroep zelfregulatie van studenten	• Organisatie studiedag rond organisatieleren en teamleren • Ondersteuning teamleiders bij bevorderen teamleren	• Idem	• Evaluatie teambijeenkomst onder teamleiders en docenten (moet nog plaatsvinden)
2021-2022	• Doorontwikkeling beroepsprofiel in bekwaamheden en indicatoren, inclusief digitalisering i.v.m. gebruiksvriendelijkheid • Validering indicatoren via ingebruikname beroepsprofiel • Voortzetting deelprojectgroep zelfregulatie van studenten	• Verdere ingebruikname beroepsprofiel in de bachelorteams • Ontwikkeling bijbehorende digitale tool	• Idem • Ontwikkelaar digitale tool beroepsprofiel	• Gebruikersgegevens worden opgevraagd bij docenten t.b.v. aanscherping indicatoren

2022-2023	• Inrichting 'tegel' op portal t.b.v. ontsluiting beroepsprofiel, bijbehorende tool en professionaliseringsaanbod voor docenten • Scholing aanbieders/trainers	• Verdere ingebruikname beroepsprofiel in de bachelorteams	• Idem	• Evaluatie in en na ontwikkelweken waarin professionalisering plaatsvindt
2023-2024 (actueel)	• Idem, inclusief samenwerking Personeelszaken aan professionaliseringsbeleid en projectleden visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken	• Idem	• Idem • Samenwerking hoofd HR	• Idem

Tabel 15: inzicht deelproject thema 6

6.8 Financieel

De realisatie over het kalenderjaar 2023 is weergegeven in Tabel 16.

Begroting en uitgaven 2023	Begroting	Werkelijk	Vershil
Baten	€ 1.180.789	€ 1.248.048	-€ 67.259
Totaal baten	€ 1.180.789	€ 1.248.048	-€ 67.259
1.1 Project Meer formatieve feedback	€ 71.500	€ 89.058	-€ 17.558
1.2 Project Vergroten van onderzoekend vermogen	€ 103.440	€ 182.000	-€ 78.560
2.1 Project Regie over eigen leren met videobeelden	€ 45.760	€ 38.915	€ 6.845
2.2 Project Samen op expeditie	€ 68.600	€ 74.717	-€ 6.117
3.1 Project Leerrijke verbindingen	€ 260.169	€ 271.113	-€ 10.944
4.1 Project Schakelprogramma naar R&D leerweg	€ 25.210	€ 17.233	€ 7.977
4.2 Project Talentprogramma Met lef werken aan talent	€ 19.500	€ 33.983	-€ 14.483
5. Ter ondersteuning van projecten	€ 295.084	€ 210.801	€ 84.283
6.1 Werken aan een leercultuur	€ 40.050	€ 62.470	-€ 22.420
Reservering		€ 0	€ 0
7. Projectmanagement	€ 110.290	€ 114.853	-€ 4.563
Totaal lasten	€ 1.039.603	€ 1.095.144	-€ 55.541
Resultaat	€ 141.186	€ 152.903	-€ 11.717

Tabel 16: Realisatie Kwaliteitsafspraken kalenderjaar 2023.

De totale uitputting benadert vrij nauwkeurig de begroting. Het niet-gerealiseerde bedrag over 2023 bedraagt € 152.903. Dit bedrag blijft – net als niet-gerealiseerde bedragen in voorgaande jaren – beschikbaar voor de doelstellingen van de Kwaliteitsafspraken. Vanwege de door de overheid uitgesproken wens voor continuering van investering in de kwaliteit van het onderwijs en indaling van de Kwaliteitsmiddelen in de lumpsum, zijn de ingekomen bedragen momenteel groter dan bij de start van de Kwaliteitsafspraken begroot. Dit biedt ruimte om nieuwe onderwijsinnovaties onder te brengen onder de Kwaliteitsafspraken. In afstemming met het Loket Kwaliteitsafspraken van OC&W en in goed overleg met de medezeggenschapsraad zijn er eind 2023 plannen gemaakt om nieuwe initiatieven voor onderwijsinnovatie – aansluitend bij de thema's uit het sectorakkoord – onderdeel uit te laten maken van de Kwaliteitsafspraken in kalenderjaar 2024. Het bijbehorende proces en de argumentatie zijn gedocumenteerd door de programmamanager in afstemming met het CvB. Ook worden de plannen voor een Innovatiefonds voorbereid door de programmamanager, om de transitie van het werken aan innovatie vanuit de Kwaliteitsafspraken naar het werken aan innovatie vanuit indaling in de lumpsum soepel en transparant te laten verlopen.

7. Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

7.1 Inleiding

Via coronasteunmaatregelen en vervolgens via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is gewerkt aan het verbeteren van studentwelzijn en het wegnemen van de beperkingen als gevolg van de pandemie. Het NPO bestaat uit een tweetal geldstromen:

- De compensatie voor de extra instroom van studenten en de halvering van het collegegeld als normatieve rijksbijdrage;
- De corona-enveloppe met als hoofddoelstelling voorkomen of inhalen van studie- en onderzoeksvertraging die is ontstaan door de coronamaatregelen. De vertraging van studenten kan betrekking hebben op de kwalificerende kant van het onderwijs, maar ook op het gebied van socialisatie en persoonsvorming. In het hoger onderwijs is de corona-enveloppe aangemerkt als niet-normatieve rijksbijdrage.

7.2 NPO-plan Marnix Academie

In 2023 zijn alle nog lopende NPO-projecten succesvol afgerond. De ingezette uren in 2023 baseerden we op onze integrale kostprijs, zodat ook de kosten die we binnen de ondersteuning en huisvesting voor deze projecten maken hebben gedekt. Voor 2023 hebben we € 288.524,- minder uitgegeven dan begroot. In de tabel hieronder is het verloop per project te zien. Daarna volgt verdere toelichting op de verschillende projecten.

		2023 Begroot	2023 Realisatie	2023 verschil
NPO opbrengsten		€ 1.474.783	€ 1.474.783	€ -
	Totaal	€ 1.474.783	€ 1.474.783	€ -
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages				
Extra uren voor de instituutopleiders voor de begeleiding van studenten in hun praktijk.		€ 72.600	€ 74.580	€ -1.980
	Totaal	€ 72.600	€ 74.580	€ -1.980
Soepele in- en doorstroom				
Succesvol doorstromen! Studentenwelzijn binnen Samen Opleiden.		€ 73.108	€ 79.723	€ -6.616
Extra toetsen en toetsmomenten voor studenten mogelijk maken om vertragingen te beperken.		€ 24.538	€ 27.060	€ -2.522
Extra uren voor studiecoaches voor intensievere begeleiding op school.		€ 121.440	€ 108.900	€ 12.540
Marnix Doet en Ontmoetdag voor VT3		€ 10.448	€ 1.540	€ 8.908
Meer uren voor het logopedisch spreekuur.		€ 12.320	€ 11.440	€ 880
Studenten Succes Centrum; aanbod ontwikkelen en uitvoeren.		€ 99.000	€ 51.480	€ 47.520
Extra uren voor tutoren ten behoeve van leerkringbegeleiding.		€ 36.300	€ 24.420	€ 11.880
	Totaal	€ 377.154	€ 304.563	€ 72.591
Specifiek lerarenopleiding				
Succesvol Samen Opleiden en Begeiden! Wat is nodig om leren op de opleiding en op de werkplek aan elkaar te verbinden.		€ 101.538	€ 63.629	€ 37.910
Extra inzet op het Marnix ICT-Lab.		€ 47.736	€ 55.349	€ -7.613
Intensiveren formatief evalueren binnen de voltijd pabo.		€ 168.630	€ 152.240	€ 16.390
Intensiveren van onderwijs en begeleiding algemeen.		€ 724.545	€ 614.680	€ 109.865
Opzetten en coördineren van het Studenten Succes Centrum (SSC).		€ 123.024	€ 62.472	€ 60.552
Scan digitale vaardigheden voor studenten en docenten.		€ 30.462	€ 16.940	€ 13.522
Intensiveren formatief evalueren binnen de master-opleidingen.		€ 43.296	€ 27.104	€ 16.192
	Totaal	€ 1.239.231	€ 992.414	€ 246.817
Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding				
3 gerichte trainingen ontwikkelen en verzorgen m.b.t. stress, angst en rouw.		€ 3.872	€ 5.500	€ -1.628
Extra uren voor de counselor.		€ 12.320	€ 7.260	€ 5.060
Meer verbinding door extra evenementen. (Door de Studentenraad)		€ 26.800	€ 59.137	€ -32.337
	Totaal	€ 42.992	€ 71.897	€ -28.905
NPO kosten	Totaal	€ 1.731.977	€ 1.443.454	€ 288.524
Resultaat		€ -257.194	€ 31.330	€ -288.524
	Totaal	€ -257.194	€ 31.330	€ -288.524

Tabel 17: Begroting en realisatie NPO-plan.

Extra uren voor de instituutopleiders voor de begeleiding van studenten in hun praktijk

De groep instituutopleiders is tijdelijk versterkt om aan de sterk toegenomen (inhaal)vraag tegemoet te komen en wachtrijen weg te werken bij de begeleiding van studenten in de praktijk.

Succesvol doorstromen! Studentenwelzijn binnen Samen Opleiden

Binnen het MIC voeren we twee onderzoeken uit in het kader van de NPO-doelstellingen. Deze onderzoeken zijn ondergebracht in het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren. Het eerste onderzoek richt zich op tweede- en derdejaars studenten uit de voltijdopleiding. In dit

onderzoek naar studentenwelzijn ontwikkelen we, samen met betrokkenen, tools die op het snijvlak liggen van *affordance* en *agency*. Studenten kunnen deze voor zichzelf inzetten om veerkrachtig te reageren op lastige situaties. De tools kunnen worden ingezet in het leertraject van de student, maar ook na het afstuderen in het werkveld. Naast het creëren van een helder overzicht voor studenten, wordt een aantal kansrijke tools doorontwikkeld om te gebruiken binnen Samen Opleiden. Tot slot worden opleiders binnen zowel de opleiding als het werkveld geschoold in het instrueren en ondersteunen van studenten bij het inzetten en gebruiken van de tools.

Het tweede onderzoek staat in het kader van Samen Opleiden en is er op gericht om studenten met achterstanden beter te (laten) begeleiden. Dit onderzoek is ingebed in een breder scholingspalet van de instituutsopleiders en biedt handvatten door scholing. De centrale vraag in dit onderzoek luidt: *Hoe kan de rol van instituutsopleider in haar brokeringactiviteiten kracht worden bijgezet in de verbinding tussen het leren van de student op de opleiding en in de praktijk?* Resultaten die in de tijd worden verwacht zijn:

1. Inzicht in de werkzame elementen van een succesvolle begeleiding door de instituutsopleider;
2. Een leertraject op maat met, voor en door instituutsopleiders;
3. Geschoolde instituutsopleiders.

Meer uren voor het logopedisch spreekuur

Het aantal uren dat beschikbaar is voor het logopedisch spreekuur is in 2023 uitgebreid met 100 uur. Er is extra tijd besteed aan studenten met covid-gerelateerde logopedische klachten. Studenten hebben als gevolg van coronabesmettingen soms last van langdurige luchtweg- of stemklachten.

Studenten Succes Centrum; opzetten, coördineren, aanbod ontwikkelen en uitvoeren

Met het Studenten Succes Centrum (SSC) hebben we een voorziening opgezet die aanvullend, extracurriculair, vraaggericht en facultatief onderwijs biedt aan alle bekostigde studenten van de Marnix Academie. In studiejaar 2021-2022 is het SSC opgestart. In 2023 is verder gebouwd aan een dekkend aanbod. Onze studenten geven aan zeer tevreden te zijn met het aanbod in het SSC. Met name de extra begeleidingsbijeenkomsten (gericht op vakken die niet meer in de oude vorm worden gegeven) en de toets- en vaardigheidstrainingen noemen studenten waardevol. Daarnaast hebben we expertise ingekocht voor trainingen rondom studentenwelzijn en is er aandacht voor zelfcompassie en zelfzorg. De onderwijslogistieke processen worden zoveel als mogelijk ingebed in de bestaande processen. Zo kunnen we op termijn een duurzaam SSC overgedragen aan de staande organisatie.

Extra uren voor tutores ten behoeve van leerkringbegeleiding

Er waren in 2023 meer studenten met complexere studiesituaties. De extra uren die de tutores hebben gekregen vanuit NPO zijn ingezet voor extra individuele gesprekken met studenten. Daarnaast zijn er inmiddels drie extra vertragersgroepen (twee derdejaars en één vierdejaars). Een ervaren tutor begeleidt deze groepen intensief om achterstanden zo goed mogelijk in te lopen.

Succesvol Samen Opleiden en Begeleiden!

In 2023 is sterk ingezet op het uitvoeren van het programma *Succesvol Samen Opleiden en Begeleiden*. De kernvraag van dit programma is 'Wat is nodig om leren op de opleiding en op de werkplek aan elkaar te verbinden?'. De opdracht is het samen opleiden in de school en tegelijkertijd het partnerschap als 'community of learners' versterken door middel van onderzoek.

Intensiveren formatief evalueren binnen de voltijd pabo

Feedbackgeletterdheid is een belangrijke vaardigheid. Door hier specifieke aandacht aan te geven neemt het studiesucces toe. De docenten feedbackgeletterdheid werken op de leerpleinen in het eerste en tweede jaar van de voltijd. Vanuit meedenkersoverleggen wordt de inzet van de docenten feedbackgeletterdheid zeer gewaardeerd. Studenten die hier pas in hun tweede jaar mee te maken hadden, geven aan dat ze de input, expertise en begeleiding graag ook in hun eerste jaar hadden gezien.

Intensiveren formatief evalueren binnen de master-opleidingen

In 2023 is het traject rond formatief evalueren binnen de masteropleidingen verder geïntensiveerd op basis van de bevindingen uit 2022. In dit jaar heeft de scholing van de MLI-docenten een vervolg gekregen. De MPM-docenten zijn na de accreditatie meegenomen in deze scholing.

Drie gerichte trainingen ontwikkelen en verzorgen met betrekking tot stress, angst en rouw

In 2023 zijn drie gerichte trainingen ontwikkeld en verzorgd op het gebied van stress, angst en rouw. We merken dat hier een sterke behoefte aan is als gevolg van de toegenomen (ervaren) druk en de sterkere aandacht voor brede sociale veiligheid.

Extra uren voor de counselor

De vraag naar counselingsgesprekken is toegenomen als gevolg van de pandemie. Door de aard van de problematiek is ook de duur van trajecten bij sommige studenten langer geworden. De counselor krijgt 100 extra uren per jaar in 2023 om tegemoet te komen aan het toegenomen aantal verzoeken van studenten. Daarmee komt het aantal uren voor counseling jaarlijks op 500. Mocht blijken dat meer ondersteuning nodig is, dan is het uitgangspunt om daaraan tegemoet te komen.

Meer verbinding door extra evenementen (door de Studentenraad)

De studentenraad wil activiteiten organiseren ten behoeve van ontmoeting, binding en plezier van studenten. Hiervoor heeft de studentenraad drie concrete plannen uitgewerkt: (1) vliegende start of vliegend uiteinde voor alle studenten, (2) uitnodigen van inspirerende sprekers en (3) een externe themaweek voor het cohort dat deze week heeft gemist. Naast deze activiteiten is in 2023 door de studentenraad, in samenwerking met een extern bureau, een plan gemaakt voor het inrichten van een prettigere ontmoetingsplek in het restaurant. De eerste overleggen zijn hierover geweest.

8. Continuïteit, perspectief en risico's

8.1 Continuïteit en perspectief: personeel en studentenaantallen

Verwachte ontwikkeling personeel en studenten						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Studenten ingeschreven op 1 oktober	1.400	1.612	1.506	1.545	1.545	1.545
Ontwikkeling studenten aantallen	100%	115%	108%	110%	110%	110%
Onderwijzend personeel (OP)	108,8	106,6	106,6	106,5	106,4	106,4
Ondersteunend personeel (OBP)	46,2	45,6	45,6	45,6	45,5	45,5
CvB en management	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3
Totaal personeel in fte's	164,3	161,5	161,4	161,3	161,2	161,2

Tabel 18: Verwachte ontwikkeling personeel en studentenaantallen

De Marnix Academie hanteert een interne norm van 25 studenten op 1 fte onderwijzend personeel (OP). De instroom van het aantal studenten (hier zonder de aantallen van het Marnix Onderwijs Centrum) zal naar verwachting in 2024 stijgen, en de jaren daarna daarna stabiel blijven. Daarom wordt ingezet op stabilisatie in alle geledingen. Binnen de Marnix wordt gerekend met de verhouding 2 fte's onderwijzend personeel op 1 fte ondersteunend personeel (OBP). Een verhouding die met de geplande bezetting op orde is.

Een combinatie van factoren (beëindiging van incidentele NPO-middelen, de ontwikkeling van het prijspeil en stabilisatie van de studentenaantallen) heeft als gevolg dat de toegestane formatie de komende jaren iets afneemt. Daarnaast blijft worden ingezet op het verminderen van de externe inhuur.

8.2 Continuïteit en perspectief: meerjarenperspectief

Begroting 2023 en de meerjarenraming 2023-2027						
	Boekjaar 2023	Begroting 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
Baten						
Rijksbijdragen	€ 18.839.623	€ 18.078.106	€ 17.032.772	€ 17.431.681	€ 17.592.724	€ 17.758.799
Collegegelden	€ 2.837.908	€ 2.621.540	€ 2.852.606	€ 2.923.921	€ 2.997.020	€ 3.071.945
Contractactiviteiten	€ 4.155.621	€ 3.804.000	€ 3.899.100	€ 3.996.578	€ 4.096.492	€ 4.198.904
Overige subsidies (niet OCW)	€ 282.047	€ 332.966	€ 341.290	€ 349.822	€ 358.568	€ 367.532
Opbrengsten Overigen	€ 568.129	€ 1.125.540	€ 1.153.678	€ 1.182.520	€ 1.212.083	€ 1.242.385
Totale baten	€ 26.683.328	€ 25.962.153	€ 25.279.447	€ 25.884.523	€ 26.256.887	€ 26.639.566
Lasten						
Personele lasten	€ 21.268.858	€ 20.131.376	€ 19.483.199	€ 19.890.830	€ 20.133.150	€ 20.417.378
Afschrijvingen	€ 962.680	€ 1.012.295	€ 1.037.602	€ 1.063.542	€ 1.090.131	€ 1.117.384
Huisvestingslasten	€ 1.424.469	€ 1.436.330	€ 1.472.238	€ 1.509.044	€ 1.546.770	€ 1.585.440
Overige instellingslasten	€ 3.589.664	€ 3.356.421	€ 3.255.832	€ 3.337.228	€ 3.420.658	€ 3.506.175
Totaal exploitatie lasten	€ 27.245.670	€ 25.936.422	€ 25.248.872	€ 25.800.644	€ 26.190.709	€ 26.626.377
Financiële baten en lasten	€ -74.807	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal lasten	€ 27.170.863	€ 25.936.422	€ 25.248.872	€ 25.800.644	€ 26.190.709	€ 26.626.377
Resultaat boekjaar	€ -487.534	€ 25.731	€ 30.576	€ 83.879	€ 66.178	€ 13.189

Tabel 19: Begroting 2024 en de meerjarenraming 2024-2028

De Marnix Academie voert een financieel beleid gericht op continuïteit en zelfstandigheid. Van financiering door derden zullen we slechts bij uitzondering gebruikmaken. Een gedeelte van het eigen vermogen wordt in liquide vorm aangehouden.

Sinds 2022 is extra onderwijsruimte op een externe locatie gehuurd. Dit was nodig om meer ruimte voor de studenten te realiseren en de masteropleidingen, de nascholingsactiviteiten en Penta Nova een passende leeromgeving te bieden. Onderzocht wordt hoe de Marnix Academie op de lange termijn het best met de huisvesting kan omgaan. De investeringen die hiermee gemoeid zijn, zijn nog niet opgenomen in de meerjarenraming.

De begrote lasten worden afgestemd op de begrote baten, die weer zijn gerelateerd aan het verwachte aantal studenten. De begrote baten nemen in 2024 en 2025 af ten opzichte van 2023. Dit is het directe gevolg van de beëindiging van de NPO-middelen en de lagere rijksbijdragen (als gevolg van de bekostigingssystematiek (studentenaantallen t-2). Om dit te corrigeren in de lasten, moeten de personeelskosten omlaag. Dit betekent minder inhuur van extern personeel en minder personeelsleden OBP/OP. Daarnaast blijft kritisch gekeken worden naar het interne huishoudboekje.

De raming laat in 2026 een lichte stijging zien in de baten. Hierdoor kunnen de lasten ook iets stijgen.

Balans per 31-12-2023 en geprognosticeerde balans 2024-2028 (na resultaatverdeling)

	Boekjaar 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activa						
- Immateriële vaste activa	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
- Materiële vaste activa	€ 4.570.539	€ 4.500.000	€ 4.500.000	€ 4.500.000	€ 4.500.000	€ 4.500.000
Totaal vaste activa	€ 4.570.539	€ 4.500.000	€ 4.500.000	€ 4.500.000	€ 4.500.000	€ 4.500.000
- Vorderingen	€ 3.087.610	€ 2.700.000	€ 2.700.000	€ 2.700.000	€ 2.700.000	€ 2.700.000
- Liquide middelen	€ 7.557.368	€ 6.813.412	€ 6.601.930	€ 6.685.808	€ 6.501.986	€ 6.515.176
Totaal vlottende activa	€ 10.644.978	€ 9.513.412	€ 9.301.930	€ 9.385.808	€ 9.201.986	€ 9.215.176
Totaal activa	€ 15.215.518	€ 14.013.412	€ 13.801.930	€ 13.885.808	€ 13.701.986	€ 13.715.176
Passiva						
Algemene reserve (publiek)	€ 2.577.917	€ 2.603.648	€ 2.634.224	€ 2.718.102	€ 2.784.280	€ 2.797.469
Bestemmingsreserves (publiek)	€ 798.706	€ 548.706	€ 300.000	€ 300.000	€ 50.000	€ 50.000
Wettelijke reserves (publiek)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Eigen vermogen	€ 3.376.623	€ 3.152.354	€ 2.934.224	€ 3.018.102	€ 2.834.280	€ 2.847.469
Voorzieningen	€ 1.351.971	€ 1.351.971	€ 1.351.971	€ 1.351.971	€ 1.351.971	€ 1.351.971
Kortlopende schulden	€ 10.486.924	€ 9.509.087	€ 9.515.735	€ 9.515.735	€ 9.515.735	€ 9.515.735
Totaal passiva	€ 15.215.518	€ 14.013.412	€ 13.801.930	€ 13.885.808	€ 13.701.986	€ 13.715.175

Tabel 20: Balans 2022 en geprognosticeerde balans 2023-2027 (na resultaatverdeling)

We verwachten dat we de opgebouwde bestemmingsreserves de komende jaren uitgeven. Daarnaast verwachten we de komende jaren weer positieve resultaten te behalen. De verhouding tussen beiden is echter onvoldoende in balans, waardoor de omvang van de liquide middelen zal dalen en het balanstotaal af zal nemen. De effecten op de financiële ratio's wordt beschreven in de volgende paragraaf.

8.3 Continuïteit en perspectief: financiële ratio's

	Financiële ratio's					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquiditeit	1,02	1,00	0,98	0,99	0,97	0,97
Solvabiliteit	31,3%	32,2%	31,2%	31,6%	30,7%	30,7%
Rentabiliteit	-1,8%	0,1%	0,1%	0,3%	0,3%	0,0%

Tabel 21: Financiële ratio's

De liquiditeit (verhouding kortlopende schulden/vlottende activa) zakt de komende jaren, hetzij minimaal, tot onder 1,0 en komt daarmee onder de interne norm van de Marnix Academie. De Marnix Academie zit nog wel boven de OCW-norm van 0,75.

De solvabiliteit (de verhouding eigen vermogen + voorzieningen/totaal vermogen) zit boven de eigen norm en de OCW-signaleringswaarde van 30 procent. Als Marnix Academie hebben we een aantal samenwerkingspartners en -verbanden waarvoor we (in veel gevallen) ook penvoerder zijn. Deze samenwerkingen vertalen zich ook in de balanscijfers: aan de debetzijde staat voor € 2.248.104 aan banksaldi van verbonden partijen, aan de creditzijde staat een

rekeningcourantverhouding van € 2.544.209. Als we de balansposities van de verbonden partijen uit de cijfers halen, stijgt (in algemene zin) de solvabiliteit.

De rentabiliteit (verhouding resultaat en omzet) is in 2023 als gevolg van het resultaat negatief. Deze zal de komende jaren stabiliseren naar iets boven de 0%.

8.4 Risicoparagraaf

Bij het realiseren van ambities en doelstellingen kunnen zich gebeurtenissen voordoen die een positieve of negatieve invloed hebben. Een mogelijke gebeurtenis met een negatieve impact op het realiseren van de ambities beschouwen we als een risico. Risicomanagement is het continue proces waarin proactief geprobeerd wordt de risico's te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. In 2023 is risicomanagement steeds meer geborgd in de reguliere (bedrijfsvoerings-)processen en is het onderdeel geweest van de reguliere planning- en controlcyclus. In deze paragraaf beschrijven we de risico's waarmee de Marnix Academie te maken heeft. Ook laten we zien welke maatregelen al zijn en worden genomen om deze risico's te mitigeren, of welke keuzes gemaakt worden om de risico's te accepteren.

1. Afname van studentenaantallen

De afname van studentenaantallen is een groot risico voor de Marnix Academie, omdat dit direct gevolgen heeft voor de inkomsten en de financiële stabiliteit van de hogeschool. Om dit risico te beheersen, is het van belang om gericht actie te ondernemen om de instroom van studenten te vergroten. Hierbij kunnen bijvoorbeeld marketingstrategieën worden ingezet om de hogeschool onder de aandacht te brengen bij potentiële studenten. Bovendien kan de ontwikkeling van nieuwe, innovatieve opleidingen helpen om de hogeschool aantrekkelijker te maken.

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Afname van studentenaantallen	Hoog	Hoog	• Implementatie van effectieve marketingstrategieën om de aantrekkelijkheid van de opleidingen en de hogeschool te vergroten • Ontwikkeling van nieuwe, innovatieve opleidingen die aansluiten bij de veranderende arbeidsmarkt • Verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en begeleiding van studenten • Uitbreiding van internationale samenwerking om studenten uit het buitenland aan te trekken (politiek gevoelig) of andere vormen van samenwerking en uitwisseling (inter)nationaal te ontwikkelen

Tabel 22: risico afname studentenaantallen

2. Opleidingen die onvoldoende aansluiten op de actuele ontwikkelingen

Een andere uitdaging waarmee hogescholen en universiteiten te maken hebben, is het feit dat sommige opleidingen niet meer passen bij de actuele ontwikkelingen en niet meer aansluiten bij de veranderende arbeidsmarkt. Dit kan leiden tot een afname van het aantal studenten en een daling van de reputatie van de hogeschool. Om dit risico te beheersen, is het van belang om de opleidingen regelmatig te evalueren en waar nodig aan te passen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de inzet van docenten die bekend zijn met de nieuwste ontwikkelingen en trends in hun vakgebied. Het betreft een kerntaak van de Marnix Academie: professionalisering

van zittende mensen, goede samenwerkingen aangaan en een leven lang ontwikkelen stimuleren.

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Opleidingen die onvoldoende aansluiten op actuele ontwikkelingen	Matig	Hoog	• <i>Regelmatige evaluatie van bestaande opleidingen en aanpassen waar nodig Dit naast de bestaande kwaliteitsmaatregelen en standaarden. Dit wordt versterkt met de mogelijke komst van instellingsaccreditatie</i> • <i>Stimuleren van onderzoek en ontwikkeling om de opleidingen up-to-date te houden</i> • <i>Inzetten van docenten die bekend zijn met de nieuwste ontwikkelingen en trends in hun vakgebied</i>

Tabel 23: risico opleidingen die onvoldoende aansluiten op actuele ontwikkelingen

3. Financiële beperkingen

Een derde uitdaging waarmee hogescholen en universiteiten te maken hebben, is het feit dat zij frequent te maken krijgen met financiële beperkingen. Dit kan het de hogeschool belemmeren om nieuwe opleidingen te ontwikkelen of bestaande opleidingen aan te passen aan de veranderende arbeidsmarkt. Om dit risico te beheersen, is het van belang om een realistische begroting op te stellen en gericht fondsen te werven om de ontwikkeling en verbetering van de opleidingen te financieren. Hieraan gekoppeld dient ook periodiek een kosten/baten-afweging te worden gemaakt voor de levensvatbaarheid van alle verschillende opleidingen. Er is een noodzaak op focus in het portfolio.

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Financiële beperkingen	Hoog	Matig	• <i>Effectief beheer van financiën en uitgaven</i> • <i>Zoeken naar nieuwe bronnen van inkomsten, zoals samenwerking met bedrijven en fondsen</i> • <i>Efficiënt gebruik maken van bestaande middelen en uitgaven optimaliseren</i>

Tabel 24: risico financiële beperkingen

Al met al vormt de terugloop van studentenaantallen een significant risico voor de Marnix Academie, omdat dit direct gevolgen heeft voor de inkomsten en financiële stabiliteit van de hogeschool. Het is daarom belangrijk om gericht actie te ondernemen om de uitdagingen aan te pakken die dit risico veroorzaken, zoals verouderde opleidingen en een afname van de aantrekkelijkheid van de hogeschool. Het is eveneens belangrijk om de bevindingen en aanbevelingen van de Commissie Positionering Hoger Beroepsonderwijs mee te nemen in deze aanpak, om het risico van terugloop van studentenaantallen te beperken en de positie en aantrekkelijkheid van de Marnix Academie te versterken. Dit alles vraagt om continue monitoring maar ook om verdere verdieping op de verschillende deelaspecten.

Overige risico's en aandachtspunten

Bestuursmodel van de Marnix Academie

De Raad van Toezicht zal zich het komende jaar opnieuw buigen over het bestuursmodel van de Marnix Academie. Nu het huidige college van bestuur een aantal jaar op weg is, nadert ook het einde van de benoemingstermijn van vier jaar van de beide bestuursleden. De Raad van Toezicht

grijpt dit gegeven aan het model van een tweehoofdig college, de samenwerking tussen college en organisatie, de bestuurlijke positie in het netwerk van de Marnix Academie en de bestuurbaarheid van een kleine hogeschool als de Marnix Academie tegen het licht te houden en zo nodig aan te passen aan de eisen die een volgende bestuurstermijn zal stellen.

Mono-sectorale instelling en studentenaantallen

De Marnix Academie is een kleine, zelfstandige, mono-sectorale hogeschool. Vanwege de kleinschaligheid, het beperkte aantal opleidingen en het feit dat de rijksbijdragen en collegegelden in belangrijke mate afhankelijk zijn van de studentenaantallen, is de hogeschool kwetsbaar voor schommelingen in deze aantallen. Als de animo voor de pabo daalt, zal de Marnix Academie dit direct voelen. De belangstelling voor andere opleidingen compenseert zo'n afname onvoldoende.

Duidelijke en toegankelijke managementinformatie over de herkomst van de studenten ontbreekt nog grotendeels. Deze informatie is nodig om ontwikkelingen in het achterliggende jaar te kunnen duiden en een prognose van de verwachting te maken voor de toekomst. Wel zoekt de Marnix Academie al langere tijd binnen het spectrum van de lerarenopleidingen naar andere vormen van opleiding, zoals kortere opleidingen en flexibilisering van de opleidingen.

In de nieuwe Strategische Koers 2023-2028 van de Marnix Academie zijn er strategische keuzes gemaakt met betrekking tot de doelgroepen en het aanbod aan opleidingen, cursussen en onderzoek dat de Marnix Academie aanbiedt aan deze doelgroepen. Deze strategie is zichtbaar in de begroting van 2024.

Kwaliteit van het onderwijs en innovatie

De kwaliteit van het onderwijs is de belangrijkste prioriteit van de Marnix Academie. Onderwijsinstellingen worden hierop intern en extern beoordeeld. Studenten selecteren een school grotendeels op basis van kwaliteit, nabijheid/bereikbaarheid/licging en de onderwijsresultaten. De onderzoeksrapporten van de NVAO geven aan dat de kwaliteit van het onderwijs op de scholen van de Marnix Academie over het algemeen goed is. Ook uit de Keuzegids hbo blijkt dat de kwaliteit van het onderwijs goed is en de studenten over het algemeen zeer tevreden zijn.

Om de kwaliteit te blijven waarborgen, is onderwijsvernieuwing een belangrijk onderwerp. Voortdurend vernieuwen van de opleidingen is noodzakelijk om aantrekkelijk te zijn voor nieuwe studenten, te voldoen aan de verwachtingen van de omgeving (markt) en de eisen van het ministerie. De maatschappij verandert constant. Dit geldt ook voor het toekomstig werkveld van de studenten. Als er onvoldoende innovatie is, loopt de Marnix Academie het risico dat studenten wegblijven en naar een andere onderwijsinstelling gaan. Dit betekent derving van inkomsten.

In de Strategische Koers 2023-2028 van de Marnix Academie zijn vier hoofddoelen en resultaten geformuleerd. Doel vier is: We bieden en ontwikkelen flexibel onderwijs dat (toekomstige) onderwijsprofessionals maximaal stimuleert en faciliteert om zich blijvend te ontwikkelen. In 2024 maakt de uitwerking van dit traject onderdeel uit van de begroting.

Docententekort en strategisch HR-beleid

Binnen het onderwijs is sprake van een groot lerarentekort. Tot nu toe is de Marnix Academie redelijk in staat gebleken om voldoende gekwalificeerde docenten aan te trekken. Voor de

toekomst sluiten we niet uit dat we niet alle vacatures kunnen vervullen. Dit heeft een negatief effect op de werkdruk, die toch al vrij fors is. Ook betekent dit een risico voor de kwaliteit van het onderwijs. Een ander effect is dat we steeds vaker externe docenten moeten aantrekken, wat extra kosten met zich meebrengt. De Marnix Academie probeert docenten breder in te zetten, bijvoorbeeld voor zowel de master als de bacheloropleiding. Maar dit is niet eenvoudig.

Om personeel te behouden en nieuw personeel aan te trekken is een adequaat HR-beleid van groot belang. Binnen de Marnix Academie is dit nog maar beperkt ontwikkeld. Ook het functiehuis is aan vernieuwing toe. Er bestaan momenteel twee functies voor docenten: opleidingsdocent en hogeschooldocent. Door het uitbouwen van het functiehuis zou de academie aantrekkelijker kunnen worden voor docenten.

Strategisch HRM maakt onderdeel uit van de strategische koers. Waarbij de focus in 2024 vooral komt te liggen op de ontwikkeling van het nieuwe functiehuis, aangevuld met de professionalisering binnen het primair proces. Dit om invulling te kunnen geven aan de taakstelling.

Projectgelden

Een deel van de baten (bekostiging, subsidies) betreft gelden voor specifieke projecten. Aan gelden die op projectbasis beschikbaar gesteld worden, hangt vaak een bestedingsverplichting en/of een prestatieverplichting. Wanneer hier niet (volledig) aan wordt voldaan kan het zijn dat (een deel van) het geld terugbetaald moet worden. Daarnaast worden er vaak specifieke eisen geteld aan de financiële en inhoudelijke verantwoording van de realisatie van het project.

Het college van bestuur heeft de noodzaak van het beter inregelen van projecten en subsidies t.b.v. besluitvorming aan de voorkant en de inhoudelijke en financiële verantwoording onderkend en opdracht gegeven dit beleid in 2023 verder te ontwikkelen en aan te scherpen. Inmiddels kan worden gesteld dat dit proces veel beter loopt, maar blijft dit aandacht krijgen in 2024.

Publiek-private samenwerking

De Marnix Academie biedt naast de bekostigde opleidingen ook niet-bekostigde opleidingen en nascholingstrajecten aan. Daarnaast verrichten we advies en onderzoek. Zowel de nascholings- en opleidingsactiviteiten als de advieswerkzaamheden zijn niet ondergebracht in afzonderlijke juridische entiteiten, maar maken deel uit van de Stichting Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht.

Deze activiteiten voeren we vaak uit in samenwerking met andere partijen, zoals binnen het samenwerkingsverband Penta Nova. Naast de private activiteiten zijn er enkele niet-bekostigde masters. Dit zijn de masters Vitaliteit & Professionaliteit en Passend Meesterschap.

Private activiteiten kennen meestal een verhoogd risico, omdat er ten opzichte van bekostigde activiteiten meer sprake is van marktwerking. Enkele concrete risico's zijn:

1. Wegvallen van de vraag waardoor opbrengsten wegvallen en er een overschot aan personeel ontstaat;

2. Door lerarentekort zou door 'cliënten' van de Marnix Academie minder tijd besteed kunnen worden aan professionalisering. Dit geeft een neerwaartse druk op de omzet;
3. Bepaalde masteropleidingen worden gefinancierd vanuit de lerarenbeurs die leerkrachten aan kunnen vragen. Het vervallen of inperken van deze regeling zal tot minder studenten leiden.

Naast deze commerciële risico's is er in 2021 een nieuwe beleidsregel van het ministerie van OCW vastgesteld, de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. Deze beleidsregel geeft voorwaarden waaraan een publiek-private samenwerking moet voldoen. Een specifiek aandachtspunt is de toepassing van de marktconforme, integrale kostprijs. Het gaat hierbij niet alleen om eigen kosten, maar ook om kosten die de samenwerkingspartners maken in het kader van de door de Marnix Academie aangeboden diensten. Eind 2023 heeft het ministerie van OCW een update gegeven over deze regel, en mogelijke versoepelingen in de verantwoording aangekondigd. We blijven deze ontwikkelingen nauwgezet volgen.

De nieuwe beleidsregel is voor ons reden geweest om een actieplan op te stellen. Het actieplan wordt op dit moment uitgevoerd, zodat de Marnix Academie met ingang van het jaarverslag 2023 aan de gestelde voorwaarden kan voldoen. Zoals vermeld worden deze regels ook zoveel als mogelijk nageleefd bij deze begroting.

ICT-cybersecurity en beveiliging

ICT is niet meer weg te denken in een moderne onderwijsorganisatie als de Marnix Academie. Naast ondersteunende processen is ook het primaire onderwijsproces steeds meer afhankelijk van ICT. Een up-to-date IT-omgeving is daarom van essentieel belang. Beveiliging en cybersecurity zijn een wezenlijk onderdeel van ons IT-beleid.

Ongeautoriseerd gebruik van softwareapplicaties en data en externe inbreuk in onze IT-systemen kunnen de continuïteit van de gegevensverwerking, de informatievoorziening en de bedrijfsprocessen ernstig verstoren. Een ander risico is dat door inbraak in de IT-systemen door hackers van buitenaf informatie verloren kan gaan, of dat de academie slachtoffer wordt van chantage. Een goed systeem van beveiliging is ook een waarborg voor de bescherming van privacygevoelige gegevens.

De (cyber)security, waaronder de *awareness* bij het personeel, is nog beperkt op orde (circa 75% van de medewerkers heeft een training gedaan). De beeldvorming is dat cybersecurity een ICT-aangelegenheid is. Security-initiatieven zijn vooral als project vanuit ICT gedreven. Bewustwordingsprogramma's, campagnes en trainingen voor medewerkers en studenten zijn er onvoldoende.

De Marnix Academie is bezig met het inrichten van en blijft ook in 2024 vol inzetten op:

Vanuit governance afspraken maken tussen de raad van toezicht en het college van bestuur over in welke mate de toezichthouders worden geïnformeerd;

Periodiek monitoren van de opvolging van de risico-inventarisatie op het gebied van security;

Periodiek monitoren van de mate van een toereikende capaciteit (kennis, kunde, risicomitigatie en personele inzet) van de IT-omgeving in relatie tot interne en externe ontwikkelingen.

Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB) en informatievoorziening

Onze interne procedures en processen zijn beperkt beschreven en vaak niet up-to-date. Van sommige procedures moeten we ook de opzet of werking verbeteren. Een goede AO/IB waarborgt een betrouwbare informatievoorziening en verkleint het risico op fraude en onrechtmatigheden.

Om sturing te kunnen geven aan een organisatie is goede managementinformatie onmisbaar. Deze informatie is binnen de Marnix Academie vrij beperkt. Niet-financieel gestructureerde managementinformatie is bijvoorbeeld maar gedeeltelijk aanwezig.

Deze onderwerpen maken onderdeel uit van de uitwerking van de strategische koers (besturing). In de reguliere P&C-cyclus wordt u over de voortgang op de hoogte gehouden.

Huisvesting

De Marnix Academie beschikt over één eigen locatie aan de Vogelsanglaan in Utrecht. Daarnaast huren we een locatie/verdieping op bedrijventpark Rijnsweerd in Utrecht aan de Newtonlaan. Het pand aan de Vogelsanglaan is technisch in redelijk goede staat.

9. Governance

9.6 College van bestuur

Het college van bestuur heeft als taak het besturen van de Marnix Academie. Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Het college van bestuur bestaat uit Astrid Venes, voorzitter en Roelant Reijmerink, lid.

De bezoldiging van de bestuurders van de Marnix Academie is conform de Wet normering topinkomens (WNT) en in het bijzonder de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. De bezoldiging is op basis van goed functioneren omhooggegaan. In tabel 62 en in de jaarrekening is een overzicht van de bezoldiging en overige vergoedingen van de bestuurders opgenomen conform het format van de Vereniging Hogescholen (zie hoofdstuk 34 in de jaarrekening).

De bestuurders zijn niet betrokken geweest bij transacties waarbij sprake was van (potentieel) tegenstrijdige belangen. Een verdeling van portefeuilles en nevenfuncties van de bestuurders is te vinden in tabel 13.

In het navolgende overzicht zijn de portefeuilleverdeling en de nevenfuncties van de bestuurders opgenomen.

Naam	Functie	Portefeuilles	Nevenfuncties
Mw. Drs. A.M.M. Venes	Voorzitter	Onderwijs, onderzoek, internationalisering, duurzaamheid, diversiteit en inclusie	Lid raad van toezicht van Stichting Urban Eindhoven, Raad van advies Fontys Hogeschool Theologie en Levensbeschouwing, Lid raad van advies de Nieuwste School Tilburg, Externe vertrouwenspersoon Stichting Openbare Basisscholen Helmond
Dhr. Drs. R.F.J. Reijmerink	Lid	Bedrijfsvoering, financiën, huisvesting, ICT, personeelsbeleid	
Gezamenlijk		Strategische ontwikkelingen, identiteit, medezeggenschap, externe vertegenwoordiging	

Tabel 25 Portefeuilleverdeling en nevenfuncties college van bestuur

9.7 Horizontale dialoog

De Marnix Academie verbetert en vernieuwt het onderwijs continu en voert daartoe de horizontale dialoog met twee belangrijke stakeholders: de eigen studenten en het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid.

Studenten

Met studenten wordt gesproken over de uitwerking en vernieuwing van de opleidingsprogramma's en de inrichting van de onderwijsleeromgeving. Deze gesprekken vinden plaats in verschillende samenstellingen en met verschillende vertegenwoordigingen: bijvoorbeeld de studentenraad, de opleidingscommissie en de 'meedenkers' (bachelor) en de opleidingscommissie en via panelgesprekken (masters).

Beroepenveld

Er wordt intensief contact onderhouden met het beroepenveld. Zo hebben de bachelor- en masteropleidingen ieder een veldadviesraad (VAR, Art. 21 bestuurs- en beheersreglement, statuten, WHW, reglement VAR), worden er partnerschapsbijeenkomsten georganiseerd (bachelor) en schoolleidersbijeenkomsten (masters).

Bacheloropleiding

De bacheloropleiding wordt, volgens de principes van 'samen opleiden' zoveel mogelijk vormgegeven in nauwe samenwerking met de POO-partnerscholen. Naast het partnerschap POO houden we ook op andere manieren nauw contact met het beroepenveld.

De veldadviesraad van de bacheloropleiding kwam in 2023 vier keer bijeen. Gespreksonderwerpen waren onder andere:

- Strategische koers en doorlopende leerlijn Ad PEP - Bachelor - Master;
- Flexibilisering van de bachelorprogramma's;
- Burgerschap en sociaal ondernemerschap;
- Inclusie en diversiteitssensitief opleiden;
- Samen professionaliseren, nationale aanpak professionalisering leraren.

Naam	Schoolsoort/functie
Dhr. M. Blokhuis	Directeur kindcentrum de Koningslinde
Mw. L. Janssen	Schoolleider van basisschool De Krullebaar
Mw. I. van Dijk	BOC van Baarn Soest
Mw. E. van den Akker	schoolopleider van bestuur CPOB Jenaplanschool
Dhr. W. Kroese	Directeur Jan de Doper, KSU
Dhr. B. van Leeuwen	Bestuurder SCOPE scholengroep

Tabel 26 Samenstelling veldadviesraad bacheloropleiding op 31 december 2023

Masteropleidingen

Iedere afzonderlijke masteropleiding heeft een veldadviesraad, met een brede vertegenwoordiging van sectoren (PO, VO en MBO). De veldadviesraad van een master komt

twee keer per jaar bij elkaar en geeft gevraagd en ongevraagd advies op ontwikkelingen binnen de opleiding en haar omgeving. In 2023 was er binnen de verschillende VAR's vooral aandacht voor de thema's flexibilisering, professionalisering van leraren in relatie tot het lerarentekort en specifiek per master voor inhoudelijke ontwikkelingen.

VAR MLI

Naam	Schoolsoort/functie
Dhr. A. Wijnsma	VO
Mw. L. Haars	PO
Dhr. F. Alkemade	Praktijkschool

Tabel 27 Samenstelling veldadviesraad Master Leren & Innoveren op 31 december 2023

VAR MEL

Naam	Schoolsoort/functie
Mw. M. Woudstra	MBO
Dhr. A. Leijenaar	VO
Mw. W. Brundel-Kruijt	PO

Tabel 28 Samenstelling veldadviesraad master Educational Leadership op 31 december 2023

VAR MPM

Naam	Schoolsoort/functie
Mw. J. Kraeima	RVKO te Rotterdam
Mw. A. Prins	PCOU te Utrecht
Mw. R. Koffeman	Rehoboth
Dhr. A. Heij	VMBO Yuverta
Dhr. R. Sakko	CNS Ede
Dhr. H. Bezemer	Driegang te Gorinchem

Tabel 29 Samenstelling veldadviesraad master Passend Meesterschap op 31 december 2023

VAR MO&T

Naam	Schoolsoort/functie
Mw. J. van den Broek	PO
Dhr. A. Boks	VO
Dhr. R. Pijpers	Strategisch adviseur
Dhr. D. van Duin	Directeur bovenschools ICT-coördinator
Mw. M. Knijnenburg	ROC

Tabel 30 Samenstelling veldadviesraad master Onderwijs en Technologie op 31 december 2023

VAR MVP

Naam	Schoolsoort/functie
Mw. F. de Jong	PO
Mw. M. Kruif	VO
Mw. A. Prins	HBO

Tabel 31 Samenstelling veldadviesraad master Vitaliteit en Professionaliteit op 31 december 2023

Ad PEP

De Associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal (Ad PEP) heeft ook een veldadviesraad, in lijn met de taken van die van de bachelor en de masters.

Ad PEP

Naam	Schoolsoort/functie
Mw. M. Companjen	Directeur Kinderopvang Eigen & wijzer
Mw. A. Prins	Adviseur Onderwijs Kwaliteit en Innovatie Stichting PCOU
Mw. G. Gijsbers	Directeur Spoutrecht
Mw. de Keijzer	Partou
Mw. S. van Bergen	Senior HR-adviseur Junis
Mw. M. Broere	Procesbegeleider Laterna Magica
Mw. M. Spelbrink	Schoolopleider OBS Tuindorp

Tabel 32 Samenstelling veldadviesraad Ad PEP op 31 december 2023

9.8 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.

De medezeggenschapsraad (MR) is betrokken bij grote en kleine (beleids-)vraagstukken binnen de Marnix Academie. De uitgezette strategische koers is een belangrijke richtlijn voor de advies- en instemmingsaanvragen. Actueel zijn onderwerpen als het nieuwe functiehuis, de gesprekscyclus en de nieuwe organisatiestructuur. De leden van de MR worden meegenomen in de ontwikkelingen door verschillende functionarissen en polsen de stemming en meningen van studenten en medewerkers, om hier vervolgens over in gesprek te gaan met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De MR heeft een positief contact met het CvB en de RvT.

Een belangrijke ontwikkeling die eind 2023 in gang is gezet, is de aandacht voor de werkdruk bij onderwijzend en ondersteunend personeel. Hiervoor zijn verschillende taskforces ingesteld die voor de korte termijn voorstellen hebben gedaan. Voor de lange termijn verwacht de MR een duurzaam beleidsplan met daarin de beschrijving van een realistisch taakbeleid. Ook heeft de studentengeleding de studielast en -druk onder de aandacht gebracht bij het CvB.

Tot slot is het goed om te benoemen dat de MR heeft ingestemd met de begroting voor 2024, met name omdat de aanpak en opzet meer duidelijkheid geeft over de keuzes die gemaakt worden en de invloed daarvan op de inzet van de financiën. Tevens heeft de MR ingestemd met een integraal veiligheidsplan dat jaarlijks wordt geëvalueerd en aangepast, waarvoor ook verschillende succesvolle oefeningen worden gedaan.

Medewerkers	Studenten
Dhr. R. Steenhuis (voorzitter a.i.)	T. Crombeen
Mw. R. den Houdijker	M. Mariën
Mw. R. Raatgever	B. van Sprang
Mw. J. Stunnenburg	D. te Beest
Dhr. G. Elings (vervangt Mw. L. van Rossenberg)	C. Glavimans
Dhr. J. Roelofs (vervangt Mw. J. van den Hengel)	M. Voortman
Mw. A. Tuk (extern) (ambtelijk secretaris en notulist)	Mw. A. den Hartog (tot 7-23)

Tabel 33 Samenstelling medezeggenschapsraad in 2022

9.9 Rechtsbescherming

Bij het Loket Rechtsbescherming zijn er in het jaar 2023 zesentwintig meldingen binnengekomen, waarvan twaalf bezwaren gericht tegen een negatief bindend studieadvies. Vijf van deze bezwaren zijn ingetrokken na het bereiken van een schikking met het college van bestuur. De overige zeven negatief bindende studieadviesbesluiten zijn ingetrokken door het college van bestuur nadat bleek dat zij onterecht zijn afgegeven, omdat de interne administratieve systemen en het Osirissysteem nog niet voldoende op elkaar afgestemd waren. Op dit moment wordt het proces herzien om te voorkomen dat dergelijke situaties zich in de toekomst voordoen.

Drie studenten hebben hun beroepschriften ingetrokken nog voordat het schikkingsgesprek met de Examencommissie plaatsvond. Daarnaast zijn er drie meldingen doorgeleid naar het College van Beroep voor de Examens, maar uiteindelijk ingetrokken na het bereiken van een schikking met de Examencommissie. De Examencommissie heeft ook één beroepschrift gegrond verklaard en één ongegrond.

Tot slot zijn er vijf klachten ontvangen en afgehandeld, waarbij één betrekking had op het deeltijdonderwijs, drie op het voltijdonderwijs en één op de zij-instroom. En is er één bezwaarschrift binnengekomen inzake de toelating tot het zij-instroomtraject. Dit bezwaarschrift is door de bezwaarcommissie zij-instroom ongegrond verklaard. Er zijn geen meldingen ingediend in het kader van de Klokkenluidersregeling

9.10 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 2023 is in één geval een verzoek tot erkenning toegewezen, maar zijn er geen bedragen ten behoeve van de financiële ondersteuning uitbetaald.

9.11 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Naar aanleiding van de door het Ministerie gepubliceerde beleidsregel met betrekking tot de voorwaarden waaronder bekostigde HO- en MBO-instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten, is hier binnen de Marnix Academie actief beleid op bepaald. In dit beleid zijn de acties beschreven die binnen de Marnix Academie uitgevoerd worden om te voldoen aan de beleidslijn en is er een scan opgenomen van de activiteiten van de Marnix Academie, waarbij de verdeling is gemaakt naar publiek en privaat.

Beleid Marnix Academie Private en Publiek/Private activiteiten

De Marnix Academie hanteert de volgende uitgangspunten met betrekking tot de ontwikkeling en het uitvoeren van private activiteiten:

- Private activiteiten mogen niet in strijd zijn met de geldende onderwijswetgeving;
- Private activiteiten mogen niet ten koste gaan van de bekostigde wettelijke taak;
- Private activiteit zijn in lijn met de bekostigde wettelijke taak;
- Private activiteiten hebben een meerwaarde voor de kwaliteit van het eigen bekostigde onderwijs en onderzoek;

- Private activiteiten hebben een meerwaarde voor de kwaliteit van het - door de overheid bekostigde - beroepenveld waarvoor de Marnix Academie haar studenten opleidt.

Op het moment dat aan bovengenoemde uitgangspunten is voldaan, is het bij de Marnix Academie onder de volgende voorwaarden toegestaan om publieke middelen te investeren in private activiteiten (die daarmee publiek/privaat worden):

- Structurele overcapaciteit voor de bekostigde wettelijke taak die (mede) met publiek geld is gefinancierd moet worden afgestoten als dat mogelijk is. Dus overcapaciteit voor de bekostigde wettelijke taak die wordt ingezet voor private activiteiten is tijdelijk van aard;
- De investering is proportioneel;
- De investering mag niet leiden tot oneerlijke concurrentie;
- Een positief resultaat uit private activiteiten wordt aan het publieke eigen vermogen toegevoegd;
- Een negatief resultaat kan alleen maar tijdelijk voorkomen en wordt onttrokken aan het publieke eigen vermogen;
- Over de investeringen met publieke middelen in private activiteiten wordt volledig en transparant verantwoording afgelegd in het bestuursverslag.

Als op basis van deze uitgangspunten en voorwaarden de activiteiten van de Marnix Academie opnieuw beoordeeld worden:

- Blijven de activiteiten die als publiek gelabeld waren, nog steeds publiek;
- Vallen de volgende - eerder als privaat gelabelde activiteiten - onder het label publiek/private activiteiten. Het gaat hierbij om:
- Contractactiviteiten en zij-instroom van het MOC
- De samenwerking Penta Nova en LPNPO
- Kantinediensten en koffiezetapparaten
- Printen en kopiëren
- Pilot Microcredentials
- Verhuur onroerende zaken
- Detachering personeel

Vanwege de geringe omvang van de samenwerking LPNPO (4K), printen en kopiëren en de Pilot Microcredentials (15K) zijn deze buiten de toelichting gehouden.

Contractactiviteiten en zij-instroom van het MOC

Omvang van de baten

De omvang van de baten uit contractactiviteiten en zij-instroom van Marnix Academie bedraagt € 4.194.563

Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar

De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 4.165.252. Dat leidt tot een mutatie in het verslagjaar van € 29.311 positief. Marnix Academie monitort deze situatie, houdt vast aan het

financieel kader dat het resultaat minimaal neutraal moet zijn en dat de activiteiten een meerwaarde voor het onderwijs hebben.

Beschrijving (risico)beleid en beheer

Het financieel kader voor deze activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de Marnix Academie de kosten (inclusief overheadkosten) volledig toerekenen. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 8.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoedeling)

De contractactiviteiten vallen juridisch onder Marnix Academie en kennen eigen kostenplaatsen en kostendragers. De uitvoering en invulling ervan valt onder de verantwoordelijkheid van de manager van het MOC. Het College van Bestuur delegeert deze verantwoordelijkheid naar de manager. Het MOC maakt de baten en lasten van deze activiteiten inzichtelijk via een kostenplaats.

Meerwaarde

Deze activiteiten zorgen voor een betere aansluiting van het reguliere aanbod op de arbeidsmarkt. De markt is vraag gestuurd, waardoor accountmanagers het aanbod relevant moeten houden. Dit werkt door in het reguliere aanbod, waardoor studenten waardevoller zijn voor de arbeidsmarkt. Voor docenten is het leerzaam om een doelgroep les te geven die dichter bij de arbeidsmarkt staat.

De samenwerking Penta Nova

Omvang van de baten

De omvang van de baten uit de samenwerking met Penta Nova bedraagt € 285.854.

Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar

De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 581.816,69. Dat leidt tot een mutatie in het verslagjaar van € 295.962 negatief. De Marnix Academie blijft deze situatie monitoren, en zet in op het vasthouden van het financieel kader dat het resultaat minimaal neutraal moet zijn en dat de activiteiten een meerwaarde voor het onderwijs hebben. Met ingang van het verslagjaar 2024 is het bedrag dat de Marnix Academie ontvangt voor de uitvoering van het penvoerderschap dan ook aangepast. Vanaf dat moment zal dit resultaat neutraal zijn.

Beschrijving (risico)beleid en beheer

Het financieel kader voor deze activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de Marnix Academie de kosten (inclusief overheadkosten) volledig toerekenen. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 8.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoedeling)

De contractactiviteiten vallen juridisch onder Marnix Academie en kennen eigen kostenplaatsen en kostendragers. De uitvoering en invulling ervan valt onder de verantwoordelijkheid van de manager van Penta Nova. Het College van Bestuur delegeert deze verantwoordelijkheid naar de manager. Penta Nova maakt de baten en lasten van deze activiteiten inzichtelijk via een kostenplaats.

Meerwaarde

Het gaat hier om de kosten van het penvoerderschap. Doordat de Marnix Academie deze activiteiten uitvoert, kan het samenwerkingsverband zorgen voor een betere aansluiting van het reguliere aanbod op de arbeidsmarkt.

Kantinediensten en koffiezetapparaten

Omvang van de baten

De omvang van de baten uit de kantinediensten en koffiezetapparaten bedraagt € 32.479.

Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar

De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 58.276. Dat leidt tot een mutatie in het verslagjaar van € 25.797 negatief. Marnix Academie monitort deze situatie, houdt vast aan het financieel kader dat het resultaat minimaal neutraal moet zijn en dat de activiteiten een meerwaarde voor het onderwijs hebben.

Beschrijving (risico)beleid en beheer

Het financieel kader voor deze activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de Marnix Academie de kosten (inclusief overheadkosten) volledig toerekenen. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 8.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoedeling)

De contractactiviteiten vallen juridisch onder Marnix Academie en kennen eigen kostenplaatsen en kostendragers. De uitvoering en invulling ervan valt onder de verantwoordelijkheid van de Manager Facilitair van de Marnix Academie. Het College van Bestuur delegeert deze verantwoordelijkheid naar de Manager Facilitair. Team FSA maakt de baten en lasten van deze activiteiten inzichtelijk via een kostenplaats.

Meerwaarde

Zowel de functie van de kantine als die van de koffiezetapparaten is er een die ontmoeting en een goede studieomgeving stimuleert. Vanuit de VH is de mening dat het hier om een publieke activiteit gaat, deze mening is de Marnix Academie ook toegedaan. De beleidsregel eist anders, en daarom is dit onderdeel hier wel verantwoord.

Verhuur onroerende zaken

Omvang van de baten

De omvang van de baten uit de verhuur onroerende zaken bedraagt € 15.725.

Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar

De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 0. Gegeven de omvang van de baten en het incidentele karakter (zoals beschreven bij de meerwaarde) is hier geen separate kostprijscalculatie opgesteld. Dat leidt tot een mutatie in het verslagjaar van € 15.725 positief. Marnix Academie monitort deze situatie, houdt vast aan het financieel kader dat het resultaat minimaal neutraal moet zijn en dat de activiteiten een meerwaarde voor het onderwijs hebben.

Beschrijving (risico)beleid en beheer

Het financieel kader voor deze activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn.

Daarbij is het uitgangspunt dat de Marnix Academie de kosten (inclusief overheadkosten) volledig toerekenen. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 8.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoebedeling)

De contractactiviteiten vallen juridisch onder Marnix Academie en kennen eigen kostenplaatsen en kostendragers. De uitvoering en invulling ervan valt onder de verantwoordelijkheid van de Manager Facilitair van de Marnix Academie. Het College van Bestuur delegeert deze verantwoordelijkheid naar de Manager Facilitair. Team FSA maakt de baten en lasten van deze activiteiten inzichtelijk via een kostenplaats.

Meerwaarde

Het gaat hier om de incidentele verhuur van ruimtes in het pand aan de Vogelsanglaan (o.a. kluisjes en het fungeren als stembureau voor verkiezingen). Hiermee stimuleert de Marnix Academie enerzijds een veilige omgeving en geeft zij invulling aan haar maatschappelijke activiteit.

Detachering personeel

Omvang van de baten

De omvang van de baten uit detachering personeel bedraagt € 35.590.

Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar

De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 35.590. Dat leidt tot een mutatie in het verslagjaar van € 0. Marnix Academie monitort deze situatie, houdt vast aan het financieel kader dat het resultaat minimaal neutraal moet zijn en dat de activiteiten een meerwaarde voor het onderwijs hebben.

Beschrijving (risico)beleid en beheer

Het financieel kader voor deze activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de Marnix Academie de kosten (inclusief overheadkosten) volledig toerekenen. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 8.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoebedeling)

De contractactiviteiten vallen juridisch onder Marnix Academie en kennen eigen kostenplaatsen en kostendragers. De uitvoering en invulling ervan valt onder de verantwoordelijkheid van de manager van de Bachelor. Het College van Bestuur delegeert deze verantwoordelijkheid naar de Manager Bachelor. Team FSA maakt de baten en lasten van deze activiteiten inzichtelijk via een kostenplaats.

Meerwaarde

Deze activiteiten zorgen voor een bredere inzet van het personeel. Dit doordat zij werkzaamheden verrichten voor andere opleidingsinstanties. De markt is vraag gestuurd, waardoor accountmanagers het aanbod relevant moeten houden. Dit werkt door in het reguliere aanbod, waardoor studenten waardevoller zijn voor de arbeidsmarkt. Voor docenten is het leerzaam om gedetacheerd te zijn bij andere opleidingsinstanties.

Integrale kostprijs

De Marnix Academie hanteert voor haar private en publiek/private activiteiten een integrale kostprijs. De kostenposten die voor een deel samenhangen met de activiteit worden naar rato doorberekend. Dit betekent dat de volgende kosten aan de betreffende activiteit worden toegerekend:

- Ontwikkelkosten (geheel);
- Personeelskosten (geheel) met daarin: directe brutoloonkosten, inclusief werkgeversafdrachten en pensioenpremies;
- Overige personeelskosten (naar rato), zoals telefoonkosten, reiskosten, thuiswerkvergoeding en professionaliseringskosten;
- Kosten van dienstverlening door derden (geheel);
- Huisvestingskosten, afschrijvings- en onderhoudskosten (naar rato BB - huisvesting);
- Kosten van de ondersteuning (naar rato BB - Algemeen);
- ICT kosten (naar rato BB - ICT, inclusief de ICT-ontwikkelpromen);
- Vermogenskosten vreemd vermogen (naar rato).

Risico-opslag

Bij alle private en publiek/private activiteiten hanteren we een risico-opslag in de kostprijs. Hiermee creëren we zo gelijk mogelijke concurrentieverhoudingen tussen de Marnix Academie en niet-bekostigde onderwijsinstellingen die gelijksoortige diensten aanbieden. De hoogte van de risico-opslag is gelijk aan het rendement dat kapitaalverschaffers zouden eisen op een lening aan een private onderneming van dezelfde omvang. Op dit moment (vanaf januari 2023) hanteren we een percentage van 5%.

Voor- en nacalculatie

De integrale kostprijs wordt - voor elke activiteit afzonderlijk - zowel vooraf (ex ante) als achteraf (ex post) berekend. We berekenen de voorcalculatorische kostprijs op basis van een realistische raming van de kosten. We houden daarbij rekening met prognoses inzake relevante ontwikkelingen betreffende de private activiteit en de effecten daarvan op de integrale kosten.

Het doel van nacalculatie is het beoordelen of de voorcalculatie juist is geweest. Als uit nacalculatie blijkt dat de voorcalculatie niet juist en/of niet volledig is geweest, passen we de kostprijs aan.

Bovenstaande is een vervangende verantwoording voor thema 2 uit de notitie helderheid. Thema 2 is namelijk vervallen. Er zijn nog een drietal thema's uit de notitie die hier nog nader worden toegelicht:

Thema 1 Uitbesteding van (delen van het) bekostigd onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie

De Marnix Academie besteedt bekostigd onderwijs niet uit aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie.

Thema 4 Bekostiging van buitenlandse studenten

Uitwisseling van studenten met het buitenland geschiedt op basis van gesloten beurzen. De inkomende studenten worden door de Marnix Academie niet voor bekostiging in aanmerking gebracht.

Thema 8 Bekostiging van maatwerktrajecten

Bij de Marnix Academie is geen sprake van maatwerktrajecten zoals met dit thema wordt bedoeld in de notitie Helderheid. Bij het MOC is wel sprake van maatwerktrajecten voor externe organisaties. Dit zijn echter contractactiviteiten zonder dat er sprake is van registratie en diplomering bij een CROHO-opleiding.

De thema's 1, 4 en 8 uit de notitie zijn niet van toepassing op de Marnix Academie.

9.12 Treasurybeleid

De treasury-doelstellingen van de Marnix Academie in termen van liquiditeit, solvabiliteit, financieringsstructuur en financiële doelstellingen zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Deze worden gevoerd binnen de beleidsrichtlijnen van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW. Ten opzichte van vorig verslagjaar zijn geen beleidswijzigingen doorgevoerd en geen wijzigingen in het treasurystatuut aangebracht.

De Marnix Academie heeft geen als risicovol aan te merken financiële producten in portefeuille. Er is geen sprake van uitstaande beleggingen en leningen en de Marnix Academie maakt geen gebruik van derivatenovereenkomsten. Naast de betaalrekeningen bij de ABN AMRO NV voor de lopende exploitatie heeft de Marnix Academie een spaar-depositorekening bij de ABN AMRO NV.

In het begin van 2023 is schatkistbankieren aangevraagd, waarbij liquide middelen kunnen worden belegd en onder bepaalde voorwaarden geleend tegen gunstige condities bij het ministerie van Financiën. Het treasurybeleid is hierop aangepast.

9.13 Overzicht gedeclareerde onkosten bestuurders

Functiegegevens	Voorzitter	Lid
<i>Representatie</i>		
<i>Reiskosten binnenland</i>	€ 5.154	
<i>Reiskosten buitenland</i>		
<i>Overige kosten</i>		

Tabel 34: Gedeclareerde onkosten bestuurders.

10. Het jaar in cijfers

Het jaar in cijfers							
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Financieel (x €1.000)							
Totale baten	26.683	24.886	20.535	19.420	18.595	18.319	17.810
Totale lasten	27.171	26.408	21.793	19.375	18.721	17.179	16.442
Exploitatieresultaat	-488	-1.521	-1.258	19	-126	1.140	1.368
Eigen vermogen	3.377	3.864	5.386	6.643	7.582	7.708	6.568
Voorzieningen	1.352	831	627	704	644	697	375
Totale vermogen	15.216	15.033	15.503	16.013	15.092	15.229	15.075
Ratio's							
Solvabiliteit	31,1%	31,2%	38,8%	45,9%	54,5%	55,2%	46,1%
Liquideiteit	1,02	0,93	1,05	1,35	1,46	1,40	1,10
Weerstandsvermogen	22,2%	25,7%	34,7%	41,5%	50,2%	50,6%	43,6%
Rijksbijdragen / totale baten	70,6%	73,6%	72,2%	66,5%	65,4%	67,2%	60,7%
Personele lasten / totale baten	79,7%	83,7%	79,4%	72,9%	67,4%	71,4%	70,0%
Materiële lasten / totale baten	22,1%	22,4%	26,8%	27,0%	33,3%	22,4%	22,4%
Financieel/studenten							
Totale lasten / aantal studenten	17.089	16.609	12.432	12.286	13.019	12.576	11.778
Personele lasten / aantal studenten	13.377	13.106	9.296	8.973	8.718	9.578	8.925
Materiële lasten / aantal studenten	3.712	3.502	3.136	3.329	4.300	2.998	2.853
Studenten							
Totaal ingeschreven op 1 oktober	1.400	1.590	1.753	1.577	1.438	1.366	1.396
Personeel in dienst							
Opleidingspersoneel	108,8	118,9	109,1	103,6	98,7	92,5	71,0
Ondersteunend personeel	55,5	49,4	52,6	43,2	39,2	39,3	36,3
Totaal fte	164,3	168,3	161,7	146,8	137,9	130,8	107,3
Totaal aantal werknemers	213	225	217	194	188	176	141

Tabel 35: Het jaar in cijfers

Signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen

Signaleringswaarde:

Aanschafwaarde gebouwen	€ 15.495.799
Boekwaarde overige materiële	€ 1.625.324
Totale baten	€ 26.683.328

Signaleringswaarde	€ 12.799.323
---------------------------	---------------------

Eigen vermogen	€ 3.376.623
-----------------------	--------------------

Aandeel eigen vermogen t.o.v.	0,26
--------------------------------------	-------------

Tabel 36: Signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert vanaf 2020 de signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen. Deze signaleringswaarde is toegevoegd om te beoordelen of het publiek onderwijsgeld optimaal aan het onderwijs wordt besteed en niet onnodig in reserves gaat zitten.

De waarde voor de Marnix Academie ligt op 0,26. Deze valt binnen de door het ministerie van OCW gestelde bovengrens van 1,0. De reden dat het kengetal voor de Marnix Academie 0,26 bedraagt is de aanwezigheid van de geactiveerde gebouwen. De aanschafwaarde van de gebouwen telt hierin zwaar mee.

Ontwikkelingen op de balans

<i>Activa</i>	<i>31-12-2023</i>	<i>31-12-2022</i>	<i>Passiva</i>	<i>31-12-2023</i>	<i>31-12-2022</i>
<i>Materiële vaste activa</i>			<i>Eigen vermogen</i>		
	€ 4.570.539	€ 5.444.094		€ 3.376.623	€ 3.864.157
<i>Vorderingen</i>	€ 3.087.610	€ 1.724.968	<i>Voorzieningen</i>	€ 1.351.971	€ 831.006
			<i>Kortlopende schulden</i>		
<i>Liquide middelen</i>	€ 7.557.368	€ 7.863.576		€ 10.486.924	€ 10.337.475
<i>Totaal activa</i>	€ 15.215.518	€ 15.032.638	<i>Totaal passiva</i>	€ 15.215.518	€ 15.032.638

Tabel 37: Ontwikkelingen op de balans

In het vermogen van de Marnix Academie is in 2022 één grote ontwikkeling te zien ten opzichte van het vermogen eind 2022: het tekort dat de Marnix Academie had op de exploitatie in 2023 is ten laste gekomen van het eigen vermogen en de liquide middelen.

Ontwikkelingen in de exploitatie

	Boekjaar 2023		Begroting 2023		Vershil
Rijksbijdragen	€	18.839.623	€	18.115.598	€ 724.026
Collegegelden	€	2.837.908	€	2.747.873	€ 90.036
Contractactiviteiten	€	4.155.621	€	3.614.000	€ 541.621
Overige subsidies (niet OCW)	€	282.047	€	248.162	€ 33.885
Opbrengsten overigen	€	568.129	€	441.795	€ 126.334
Totale baten	€	26.683.328	€	25.167.427	€ 1.515.901
Personele lasten	€	21.268.858	€	19.799.092	€ -1.469.765
Afschrijvingen	€	962.680	€	1.050.000	€ 87.320
Huisvestingslasten	€	1.424.469	€	1.224.000	€ -200.469
Overige instellingslasten	€	3.589.664	€	3.078.907	€ -510.757
Totaal exploitatielasten	€	27.245.670	€	25.151.999	€ -2.093.671
Financiële baten en lasten	€	-74.807	€	-	€ 74.807
Totaal lasten	€	27.170.863	€	25.151.999	€ -2.018.863
Resultaat boekjaar	€	-487.534	€	15.428	€ -502.962
Voorstel bestemmingsreserve	€	-193.462			€ -193.462
Resultaat boekjaar (na bestemming)	€	-680.997	€	15.428	€ -696.424

Tabel 38: Ontwikkelingen in de exploitatie

De Marnix Academie heeft in 2023 een tekort op de exploitatie. Ten opzichte van de begroting is het resultaat, voor het voorstel bestemmingsreserve, € 503.000,- minder.

De oorzaak van de overschrijding zit onder andere in:

- Het, conform wet- en regelgeving, vormen van een aanvullende voorziening van het seniorenverlof van € 500.000 (negatief);
- De hoge inflatie en hogere grondstofprijzen hebben hun weerslag op het resultaat. De hogere baten vanuit het Rijk vormden onvoldoende dekking, waardoor er een negatief verschil van € 250.000 waarneembaar is;
- De Marnix Academie heeft actief ingezet op het vast inzetten/vervangen van een aantal, langdurig extern (tijdelijk) ingezette posities. Dit heeft tot een positief verschil geleid van € 170.000.

Voor een gedetailleerdere toelichting verwijzen we naar de financiële jaarrekening.

11. Verslag van de raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit zes leden. Zij brengen vanuit hun eigen maatschappelijke achtergrond een specifieke expertise in. De raad heeft een toetsingskader opgesteld, zoals bedoeld in de Branchecode goed bestuur hogescholen. Hierin zijn de taken en rollen van de raad uitgewerkt. Het toetsingskader is gepubliceerd op de website van de Marnix Academie.

Conform de branchecode kunnen de leden maximaal acht jaar deel uitmaken van de raad van toezicht. Op basis van de statuten worden zij benoemd voor een periode van drie jaar. Daarbij is er de mogelijkheid van eenmaal verlenging met dezelfde termijn en eenmaal verlenging met twee jaar.

Samenstelling

De samenstelling van de raad van toezicht wijzigde in 2023. Aan het einde van 2022 nam de raad op haar eigen verzoek afscheid van Sylvia Pors. Zij was voorzitter van de remuneratiecommissie. In de door haar vertrek ontstane vacature is Antoinette Rijsenbilt als lid benoemd. Zij is tevens voorzitter van de remuneratiecommissie.

De auditcommissie kwam in 2023 zes keer bij elkaar. Bij elke vergadering was het lid van college van bestuur aanwezig en bij vijf vergaderingen ook de controller. Bij één vergadering was tevens 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 2022;
- De begroting 2024 en de meerjarenraming voor 2025;
- De triaalrapportages;
- De stand van zaken van de opvolging van de aanbevelingen die de auditcommissie in mei 2022 heeft gedaan waaronder sterke verbetering van de triaalrapportages;
- Bespreking van de managementletter van de accountant en de opvolging van de adviezen en aandachtspunten;
- Herijking van de bestemmingsreserves;
- Overgang tot schatkistbankieren.

Op grond van haar bevindingen geeft de auditcommissie adviezen en doet aanbevelingen aan de raad van toezicht en het college van bestuur. Door de deskundige inbreng van de auditcommissie is de raad van toezicht beter in staat toe te zien op de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van de middelen.

De commissie onderwijs & onderzoek kwam in 2023 vijf keer bij elkaar. Bij elke vergadering waren het college van bestuur en de bestuurssecretaris aanwezig.

Onderwerpen die op de agenda stonden waren:

- Kwaliteitscyclus;
- Kwaliteitszorg Bachelor, met aanwezigheid van teamleiders Bachelor;

- Onderzoek (MIC);
- De kritische reflectie van het MIC en het rapport Onderzoeksvisite MIC, in aanwezigheid van de manager MIC en een van de lectoren;
- Accreditatieplanning;
- Strategisch Plan - strategiekaarten;
- Onderwijsregio's;
- Professional Doctorate.

In de raad van toezicht wordt verslag gedaan van de bevindingen van de commissie.

In 2023 werden de taken van de renumeratiecommissie uitgeoefend door Antoinette Rijsenbilt als voorzitter en Wim Janse als lid. In die hoedanigheid voerden zij, op basis van uitgebreide input vanuit de organisatie en de raad van toezicht, gesprekken met de leden van het college van bestuur over onder meer het functioneren en de bezoldiging van de CvB-leden. Na afloop van de gesprekken is, met in achtname van de vereiste vertrouwelijkheid, een terugkoppeling in de raad van toezicht gegeven. 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 de branchecode als de integriteitscode. In het verslagjaar waren de leden van de raad van toezicht niet betrokken bij transacties waarbij tegenstrijdige belangen betrokken waren die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of de individuele leden van de raad van toezicht. De volledige gegevens over de samenstelling van de raad van toezicht zijn vermeld in hoofdstuk 35.

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. Alle bedragen die aan de leden van de raad van toezicht zijn uitbetaald, staan vermeld in de jaarrekening.

Werkzaamheden

In 2023 vonden vijf reguliere vergaderingen van de raad van toezicht met het college van bestuur plaats. Er werd een extra bijeenkomst georganiseerd met betrekking tot het beëindigen van de MVP, en ook één gericht op de strategische personele inzet door het college van bestuur naar aanleiding van de triaalrapportage. Daarnaast was er één extra bijeenkomst over de begroting 2024.

De vergaderingen werden fysiek in het gebouw van de Marnix Academie gehouden. De extra bijeenkomsten vonden online plaats. In iedere vergadering werd over het primaire proces, onderwijs en onderzoek gesproken. Het college van bestuur informeerde de raad van toezicht in iedere vergadering door middel van rapportages over de ontwikkelingen in en rond de hogeschool. Elke vergadering werd voorafgegaan door een kort vooroverleg door de raad van toezicht in eigen kring. De vergaderingen werden, in het bijzijn van het college van bestuur, afgesloten met een evaluatieve terugblik op een van tevoren vastgesteld onderwerp van de vergadering. Doel van dit laatste is om na te gaan of de raad van toezicht bij de bespreking binnen zijn rol heeft gehandeld. De raad heeft twee afzonderlijke vergaderingen, zonder deelname van het college van bestuur, gewijd aan de zelfevaluatie.

De raad heeft goedkeuring verleend aan onder meer de jaarrekening en het jaarverslag van 2022 en de begroting van 2024. Voor het verslagjaar 2023 is Van Ree Accountants verzocht de jaarrekening te controleren. Naast de reguliere bijeenkomsten vond een extra werkbezoek plaats. Op het programma stonden het bijwonen van een les op het leerplein, informatie over het werven van nieuwe studenten met een medewerker van de afdeling Communicatie, het bijwonen van een minor Afstemmen op onderwijsbehoeften met daarna een inhoudelijke bespreking met studenten en het bijwonen van een onderwijsactiviteit met internationale studenten. Het werkbezoek werd afgesloten met een lunch met studenten waarbij, naast de raad van toezicht, ook het college van bestuur aanwezig was. Een delegatie van de raad van toezicht spreekt jaarlijks tenminste tweemaal met de medezeggenschapsraad; tijdens het verslagjaar is besloten dit gesprek jaarlijks tenminste driemaal aan te gaan. Per bijeenkomst spreken zij af of het college van bestuur daarbij aanwezig zal zijn. Gespreksonderwerpen in 2023 waren onder meer de strategische koers, bedrijfsvoering en huisvesting, bemensing, begroting en werkdruk.

De raad van toezicht ziet toe op de naleving van wet- en regelgeving, een rechtmatige verwerving van middelen en het rechtmatig en doelmatig besteden hiervan. Dit toezicht wordt uitgevoerd door middel van overleg met de bestuurders, waarbij de raad de inrichting van de procedures ter borging van deze elementen evalueert.

Eveneens wordt borging van dit toezicht gevraagd, waarbij ook derden de terugkoppeling op deze elementen beoordelen. De kwaliteitstoetsingen en de uitkomsten van het jaarlijkse onderzoek van de instellingsaccountant zijn hulpmiddelen die de raad van toezicht inzet om goed zicht te houden op de naleving van de procedures.

Reflectie en waardering

De raad van toezicht constateert dat het college van bestuur hem in het verslagjaar steeds beter in staat heeft gesteld zijn taak als interne toezichthouder uit te oefenen. Conform de Branchecode goed bestuur hogescholen (2019), III.1.6, heeft het college hem gevraagd en ongevraagd van relevante informatie voorzien. Hetzelfde geldt voor stakeholders als medezeggenschapsraad, personeel en studenten. Regulier overleg, werkbezoek, deelname aan personeelsbijeenkomsten en informele contacten hebben de raad additionele informatie verschaft over strategie-implementatie en procesvoortgang, over de dagelijkse voortgang van het werk en het algemeen welbevinden binnen de Marnix-gemeenschap. De raad kreeg daarmee naar zijn mening een voldoende en integraal beeld om zijn taak uit te voeren. Hij waardeert de inzet van het college van bestuur om hem tijdig en in openheid bij besluitvormingsprocessen te betrekken. Raad en college zijn zich bewust van de verantwoordelijkheid van beide voor rolvastheid, het goed functioneren van interne en externe verantwoording en van voldoende *checks and balances* in de besluitvorming. De maatschappelijke opdracht van de instelling was en blijft in alles leidend. De raad is er met dankbaarheid van overtuigd dat bestuur, management en personeel aan deze opdracht naar beste vermogen uitvoering hebben willen geven.

De in 2022 ingezette prioritering van versterking van bedrijfsvoering, management, zelfsturing en eigenaarschap heeft in het verslagjaar bemoedigende resultaten opgeleverd. De uitwerking en uitvoering van de strategische koers werden onder instellingsbrede participatie energiek ter hand genomen. Het college bleef daarbij alert op de balans tussen vernieuwing en betaalbaarheid. Focus in de gevulde beleidsagenda leidde tot temporisatie van het (her)huisvestingproces. Inzake cybersecurity werd vooruitgang geboekt. Ter noodzakelijke

verhoging van de studenteninstroom vond een extra investering in marketing en communicatie plaats. Het college spande zich in de medewerkerstevredenheid te bevorderen. Op bewonderenswaardige wijze thematiseerde het college opnieuw de waarden van identiteit, diversiteit en inclusie. Het wist daarbij personeel, partnerschap en studenten actief te betrekken. Effecten hiervan werden onder meer in studenten- en personeelsbestand zichtbaar.

De raad stelt vast dat zowel de beide collegeleden als de instelling in haar geheel zichtbaar zijn en gewaardeerd en vertrouwd worden in regionale en landelijke overlegstructuren, samenwerkingsverbanden en bestuurlijke gremia. De goede kwaliteit van opleiding en onderzoek - blijkend uit NVAO-accreditaties en NSE-uitkomsten - en van nascholing wordt opgemerkt.

Raad en college realiseren zich de noodzaak om in het licht van maatschappelijke vraagstukken, urgenties en verantwoordelijkheden scherp aan de wind te blijven varen en wendbaar te zijn. De raad heeft ook voor 2024 reële verwachtingen van het vermogen van de Marnix Academie om haar ambitie als kennispartner-voor-het-leven nader te realiseren.

Tot slot, de Raad van Toezicht zal zich het komende jaar opnieuw buigen over het bestuursmodel van de Marnix Academie. Nu het huidige college van bestuur een aantal jaar op weg is, nadert ook het einde van de benoemingstermijn van vier jaar van de beide bestuursleden. De Raad van Toezicht grijpt dit gegeven aan het model van een tweehoofdig college, de samenwerking tussen college en organisatie, de bestuurlijke positie in het netwerk van de Marnix Academie en de bestuurbaarheid van een kleine hogeschool als de Marnix Academie tegen het licht te houden en zo nodig aan te passen aan de eisen die een volgende bestuurstermijn zal stellen.

Samenstelling raad van toezicht per 31 december 2023

Naam		per	Aandachtsgebied	Functie
Dhr. drs. J.H. (Jeroen) van Oort	Vice-voorzitter; voorzitter auditcommissie	2017 3 ^e termijn	Bedrijfsvoering	Eigenaar/bestuurder Jeroen van Oort Advies BV
Dhr. em. prof. dr. W. (Wim) Janse	Voorzitter; lid remuneratiecommissie	2017 3 ^e termijn	Levensbeschouwelijke identiteit	Emeritus-hoogleraar Religion and Public Policy, Vrije Universiteit Amsterdam
Mw. dr. H.P. (Petrien) Uniken Venema ¹	Voorzitter commissie onderwijs & onderzoek	2020 2 ^e termijn	Onderzoek en innovatie	Zelfstandig interim- manager
Mw. drs. A.F.E. (Aukje) Bergsma	Lid commissie onderwijs & onderzoek	2020 2 ^e termijn	Onderwijs, in het bijzonder primair onderwijs	Consultant bij Scolix
Dhr. dr. K.G. (Klaas) Druif	Lid auditcommissie	2022 1 ^e termijn	Financiën en ICT	Directeur faculteit Bètawetenschappen, Universiteit Utrecht
Mw. dr. J.A. (Antoinette) Rijsenbilt	Voorzitter remuneratiecommissie	2023 1 ^e termijn	Governance en leiderschap	Directeur Kabel Holding B.V.

Tabel 39: Samenstelling RvT

¹ Afhankelijk van het inhoudelijke onderwerp, onderwijs of onderzoek, nemen P. Venema en A. Bergsma de rol van voorzitter op zich.

Jaarrekening

12. Balans per 31 december 2023

Balans per 31 december 2023					
<i>Activa</i>	<i>31-12-2023</i>	<i>31-12-2022</i>	<i>Passiva</i>	<i>31-12-2023</i>	<i>31-12-2022</i>
- Grond	€ 482.000	€ 482.000	Algemene reserve (publiek)	€ 2.577.917	€ 3.258.913
- Gebouw	€ 2.945.215	€ 3.480.646	Bestemmingsreserves (publiek)	€ 798.706	€ 605.244
Materiële Vaste Activa Gebouw	€ 3.427.215	€ 3.962.646	Wettelijke reserves (publiek)	€ 0	€ 0
- Inventaris en IT	€ 1.143.324	€ 1.481.448	Eigen vermogen	€ 3.376.623	€ 3.864.157
Materiële Vaste Activa Inventaris	€ 1.143.324	€ 1.481.448	Voorzieningen	€ 1.351.971	€ 831.006
Totale materiële vaste activa	€ 4.570.539	€ 5.444.094	Voorzieningen	€ 1.351.971	€ 831.006
Vorderingen debiteuren	€ 2.466.750	€ 1.353.744	Crediteuren	€ 1.016.342	€ 625.617
Vorderingen overig	€ 620.861	€ 371.224	Belastingen en premies	€ 951.846	€ 905.822
Totaal vorderingen	€ 3.087.610	€ 1.724.968	Pensioenen	€ 209.120	€ 221.066
Liquide middelen	€ 7.557.368	€ 7.863.576	Overige kortlopende schulden	€ 2.824.397	€ 1.955.194
Totaal vlottende activa	€ 10.644.978	€ 9.588.544	Overlopende passiva	€ 5.485.218	€ 6.629.776
			Totaal kortlopende schulden	€ 10.486.924	€ 10.337.475
Totaal activa	€ 15.215.518	€ 15.032.638	Totaal passiva	€ 15.215.518	€ 15.032.638

Tabel 40: Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)

13. Staat van baten en lasten over 2023

Staat van baten en lasten over 2022			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
Rijksbijdragen	€ 18.839.623	€ 18.115.598	€ 18.315.855
Collegegelden	€ 2.837.908	€ 2.747.873	€ 2.055.253
Contractactiviteiten	€ 4.155.621	€ 3.614.000	€ 3.682.105
Overige subsidies (niet OCW)	€ 282.047	€ 248.162	€ 524.293
Opbrengsten Overigen	€ 568.129	€ 441.795	€ 308.808
Totale baten	€ 26.683.328	€ 25.167.427	€ 24.886.314
Personele lasten	€ 21.268.858	€ 19.799.092	€ 20.838.817
Afschrijvingen	€ 962.680	€ 1.050.000	€ 982.707
Huisvestingslasten	€ 1.424.469	€ 1.269.000	€ 1.248.253
Overige instellingslasten	€ 3.589.664	€ 3.034.194	€ 3.298.119
Totaal exploitatielasten	€ 27.245.670	€ 25.152.286	€ 26.367.896
Financiële baten en lasten	-€ 74.807	€ 0	€ 39.813
Totale lasten	€ 27.170.863	€ 25.152.286	€ 26.407.709
Resultaat boekjaar	-€ 487.534	€ 15.141	-€ 1.521.394

Tabel 41: Exploitatieoverzicht per 31 december 2023

Resultaatbestemming 2023			
	2023	Begroting 2023	2022
Exploitatieresultaat	€ -487.534	€ 15.000	€ -1.521.394
Resultaat op kwaliteitsmiddelen	€ -152.903		€ -31.938
Resultaat op Alliantie divers	€ -40.559		€ -71.084
Toerekening aan algemene reserve	€ -680.997	€ 15.000	€ -1.624.416

Tabel 42: Resultaat bestemming 2023

14. Kasstroomoverzicht over 2023

Kasstroomoverzicht over 2023		
	Boekjaar 2023	Boekjaar 2022
Exploitatiesaldo (voor bestemming)	€ -662.243	€ -1.624.416
- Afschrijvingen	€ 961.585	€ 982.707
- Onttrekkingen voorzieningen	€ -76.867	€ -133.989
- Dotatie/vrijval voorzieningen	€ 594.814	€ 338.442
	€ 1.479.532	€ 1.187.160
- Mutatie vorderingen	€ -1.287.798	€ -748.894
- Mutatie schulden	€ 68.979	€ 846.153
	€ -1.218.819	€ 97.259
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	€ -401.529	€ -339.997
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ -401.529	€ -339.997
- Investing materiële vaste activa	€ -91.493	€ -866.536
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ -91.493	€ -866.536
Stortingen en onttrekkingen Eigen Vermogen	€ 186.815	€ 103.022
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	€ 186.815	€ 103.022
Mutatie liquide middelen en effecten	€ -306.208	€ -1.103.512
Beginstand liquide middelen	€ 7.863.576	€ 8.967.088
Mutatie liquide middelen	€ -306.208	€ -1.103.513
Eindstand liquide middelen	€ 7.557.368	€ 7.863.576

Tabel 43: Kasstroomoverzicht 2023

15. Toelichting behorende bij de jaarrekening 2023

Juridische vorm en voornaamste activiteit

De organisatie is een stichting; de voornaamste activiteit van de stichting is kennisoverdracht aan studenten in het hoger beroepsonderwijs. De stichting is statutair en feitelijk gevestigd in Utrecht.

Toegepaste standaarden

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

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

Voor zover niet anders gemeld, is het boekjaar gelijk aan het kalenderjaar. De vergelijkende cijfers zijn, waar nodig, aangepast ten behoeve van het inzicht.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen historische kostprijs.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Gebruik van schattingen

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de organisatie. Alle financiële informatie is afgerond op hele euro's.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, schulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze derivaten worden niet gesepareerd van het basiscontract en daarom in overeenstemming met het basiscontract verwerkt.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Overige financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen die geen deel uitmaken van een handelsportefeuille worden tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd op basis van de effectieve rentemethode.

Immateriële en materiële vaste activa

Ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op financieel haalbaar geachte projecten. De ontwikkelingskosten zijn gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, eventueel verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Zij bevatten voornamelijk salariskosten en inhuurkosten van het betrokken personeel; de geactiveerde kosten worden na beëindiging van de ontwikkelfase afgeschreven over de verwachte gebruiksduur van vijf jaar.

De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode, ofwel een vast percentage van de aanschafwaarde. De kosten voor onderzoek en de overige kosten voor ontwikkeling worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt.

Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijk verplichte reserve gevormd.

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, immateriële- en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Gebouwen Vogelsanglaan	2,5
NewtonHouse	20
Renovaties	6,67
Elektrische installaties	6,67
ICT-infrastructuur	10
Inventaris en apparatuur	10
Zonnepanelen	10

ICT en audiovisuele middelen	20
Schilderwerkzaamheden	20

De Marnix Academie past de componentenmethode toe voor renovatie en onderhoudswerkzaamheden. De methode gaat uit van activering op de balans van uitgaven van renovatie en onderhoud. Per soort wordt de gebruiksduur bepaald.

Verbonden partijen

Het verplichte model E is niet toegepast, omdat er geen verbonden partijen aanwezig zijn die hierin opgenomen zouden moeten worden.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

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

Een bijzonder waardeverminderingsverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode, tenzij het eerdere bijzonder waardeverminderingsverlies was veroorzaakt door een specifieke externe gebeurtenis van buitengewone aard die naar verwachting niet opnieuw zal plaatsvinden, en er sprake is van opvolgende externe gebeurtenissen die het effect van de eerdere gebeurtenis weer omkeren.

In afwijking van datgene wat hiervoor is gesteld, wordt op iedere balansdatum de realiseerbare waarde bepaald voor de volgende activa (ongeacht of sprake is van aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering):

- immateriële vaste activa die nog niet in gebruik zijn genomen;
- immateriële vaste activa die worden afgeschreven over een levensduur van meer dan 20 jaar (gerekend vanaf het moment van ingebruikname).

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van de stichting. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van: een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde (met uitzondering van de jubileavoorziening) van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen. Schulden worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. Schulden worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Leasing

De stichting kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Financiële leases

Als de stichting optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de stichting eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende nettoverplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leases

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Personeelsbeloningen/pensioenen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten

verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomst). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Voor arbeidsongeschiktheidsrisico's die zijn verzekerd wordt een voorziening getroffen voor het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremie dat rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de stichting. Indien geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies, dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon, wordt geen voorziening opgenomen.

Nederlandse pensioenregelingen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het ABP verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Indien op basis van de uitvoeringsovereenkomst met betrekking tot een bedrijfstakpensioenregeling per balansdatum een verplichting bestaat, wordt een voorziening gevormd als het waarschijnlijk is dat de aanwending van een maatregelenpakket, dat nodig is voor het herstel van de per balansdatum bestaande dekkingsgraad, zal leiden tot een uitstroom van middelen en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden geschat.

Indien sprake is van aanpassingen van de per balansdatum opgebouwde aanspraken die voortvloeien uit toekomstige salarisverhogingen die per balansdatum reeds zijn toegezegd en die voor rekening van de stichting komen wordt hiervoor een voorziening gevormd.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen. De disconteringsvoet vóór belasting geeft de actuele markttrente per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties/rendement op staatleningen weer, de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden worden hierin niet betrokken.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij de pensioenuitvoerder wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De actuele dekkingsgraad van het ABP komt eind 2021 uit op 110,9% (bron: website ABP).

Ontslagvergoedingen

Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de stichting zich aantoonbaar heeft verbonden tot beëindiging van het dienstverband van een of meer personeelsleden vóór de gebruikelijke pensioendatum of tot een uitkering ter stimulering van vrijwillig ontslag. De stichting heeft zich aantoonbaar verbonden tot het doen van ontslaguitkeringen als formeel een gedetailleerd plan (of regeling) is opgesteld en intrekking daarvan door de stichting redelijkerwijs niet meer kan plaatsvinden. In het plan/de regeling zijn de betrokken locaties, alsmede de functie en het geschatte aantal van de werknemers die zullen worden ontslagen, de ontslaguitkering voor iedere functie(groep) en de periode die gemoeid is met de uitvoering van het plan benoemd. Ten aanzien van de ontslaguitkeringen bij vrijwillig ontslag worden de verplichtingen en de last berekend op basis van het aantal personeelsleden dat naar verwachting op het aanbod zal ingaan.

De ontslaguitkeringen die over meer dan twaalf maanden na balansdatum betaalbaar worden gesteld worden tegen contante waarde gewaardeerd. De disconteringsvoet betreft de marktrente (effectief rendement) van hoogwaardige ondernemingsobligaties op balansdatum.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

Collegegelden

De collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het studiejaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion methode). Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen die is gepresenteerd als voorziening verlieslatende contracten.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke kosten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Onder liquide middelen wordt verstaan de direct opeisbare banktegoeden.

16. Immateriële en materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

Materiële vaste activa				
Stand per 1 januari 2023	Grond	Gebouwen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Aanschafprijs	€ 482.000	€ 15.482.387	€ 5.107.379	€ 21.071.765
Cum. afschrijvingen	€ -	€ 12.001.741	€ 3.625.931	€ 15.627.671
Boekwaarde	€ 482.000	€ 3.480.646	€ 1.481.448	€ 5.444.094
Mutaties in de boekwaarde	Grond	Gebouwen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Investerings	€ -	€ 13.413	€ 75.712	€ 89.125
Desinvesteringen	€ -	€ -	€ -	€ -
Afschrijvingen	€ -	€ 548.844	€ 413.836	€ 962.680
Saldo	€ -	€ -535.431	€ -338.124	€ -873.555
Stand per 31 december 2023	Grond	Gebouwen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Aanschafprijs	€ 482.000	€ 15.495.799	€ 5.183.091	€ 21.160.890
Cum. afschrijvingen	€ -	€ 12.550.584	€ 4.039.767	€ 16.590.351
Boekwaarde	€ 482.000	€ 2.945.215	€ 1.143.324	€ 4.570.539
Afschrijvingspercentage		2,5%	20,0%- 33,3%	

Tabel 44: Materiële vaste activa

De actuele waarde van de bedrijfsgebouwen en -terreinen is in 2020 door onafhankelijke taxateurs getaxeerd op € 16.750.000 (peildatum mei 2020). Door prijsontwikkelingen is de verzekerde waarde (herbouw) van de gebouwen gestegen tot € 20.766.000.

De OZB-waarde van de gebouwen en terreinen is € 5.670.000 (peildatum 01-01-2022). Deze waarde is gebaseerd op de alternatieve aanwendingsmogelijkheden van het pand aan de Vogelsanglaan en is daarom aanzienlijk lager dan de verzekerde (herbouw) waarde van het pand.

Gebouw(en)

Na twee jaren van hoge investeringen (een complete renovatie en realisatie van leerpleinen in 2021, in 2022 het tweede deel van de verbouwing en genomen brandveiligheidsmaatregelen), is het aantal investeringen in 2023 beperkt gebleven tot de aanschaf van een nieuwe slagboom en stoffering.

In 2021 is een tweede onderwijslocatie in Utrecht voor vijf jaar gehuurd. Het betreft de huur van een volledige etage van een pand aan de Newtonlaan in Utrecht. Vanaf 1 januari 2022 worden van hieruit de onderwijsactiviteiten van het Marnix Onderwijscentrum, van Penta Nova en van de masteropleidingen verzorgd. De gehuurde etage is in 2021 voor een bedrag van € 695.000 geschikt gemaakt voor onderwijsactiviteiten. De afschrijvingstermijn van het genoemde bedrag komt overeen met de looptijd van het huurcontract.

In 2023 zijn er geen desinvesteringen geweest.

Inventaris/ IT-middelen

In 2023 zijn nieuwe koffieautomaten aangeschaft voor € 33.000. Het restant van de investeringen beperkt zich met name tot ICT-apparatuur en bureaustoelen.

In 2023 zijn er geen desinvesteringen geweest.

17. Vorderingen en liquide middelen

Vlottende activa (vorderingen + liquide middelen)		
	31-12-2023	31-12-2022
<i>Debiteuren</i>	€ 2.519.955	€ 1.530.265
<i>Voorziening dubieuze debiteuren</i>	€ -53.205	€ -176.521
Saldo debiteuren	€ 2.466.750	€ 1.353.744
<i>Nog door te belasten kosten</i>	€ 160.474	€ 52.745
<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	€ 460.387	€ 318.479
Saldo overige vorderingen	€ 620.861	€ 371.224
Totaal vorderingen	€ 3.007.141	€ 1.724.968
<i>Schatkistbankieren</i>	€ 2.158.722	0
598855033 ABN AMRO NV MA	€ -	€ 2.197.084
463420314 ABN AMRO NV Deposito	€ 3.023.172	€ 4.000.000
111721547 ABN AMRO NV Uitleenpas	€ 2.627	€ 1.670
101397593 ABN AMRO NV Osiris	€ 37.994	€ 47.749
456173951 ABN AMRO NV Penta Nova	€ 1.826.249	€ 989.494
555689646 ABN AMRO NV Penta Nova Deposito	€ -	€ -
578647109 ABN AMRO NV Studentenraad	€ 3.140	€ 1.921
545541425 ABN AMRO NV LPNPO	€ 24.429	€ 49.110
614731607 ABN AMRO NV LOBO	€ 195.688	€ 489.798
118562584 ABN AMRO MJS	€ 198.598	€ -
Bankgarantie Newton House	€ 86.749	€ 86.749
Totaal liquide middelen	€ 7.557.368	€ 7.863.576
Totaal vlottende activa	€ 10.644.978	€ 9.588.544

Tabel 45: Vorderingen en liquide middelen

Het debiteurensaldo betreft de vorderingen op studenten en de vorderingen op schoolbesturen in het kader van deelname aan de zij-instroom en het cursusaanbod van het Marnix Onderwijscentrum.

Opbouw debiteurensaldo		
	31-12-2023	31-12-2022
<i>Voltijd- en deeltijdstudenten</i>	€ 835.640	€ 707.464
<i>Zij-instroom en cursisten MOC</i>	€ 1.684.315	€ 822.800
Totaal debiteurensaldo	€ 2.519.955	€ 1.530.265

Tabel 46: Opbouw debiteurensaldo

De vorderingen op studenten betreft de collegegelden die nog ontvangen moeten worden. Het saldo is gecorrigeerd met het bedrag van de collegegelden die in één keer in september zijn ontvangen voor het gehele studiejaar. Als gevolg van een systeemupdate is een groot deel van

het contractonderwijs in 2023 later gefactureerd (met name in december). Hierdoor is het saldo hoger dan op hetzelfde moment een jaar geleden.

Het verloop van de voorziening dubieuze debiteuren is als volgt:

Voorziening dubieuze debiteuren		
	2023	2022
Stand per 1 januari	€ 176.521	€ 16.007
<i>Onttrekking</i>	€ -130.648	€ -7.358
<i>Dotatie</i>	€ 7.332	€ 167.871
<i>Vrijval</i>	€ -	€ -
Stand per 31 december	€ 53.205	€ 176.521

Tabel 47 Verloop voorziening dubieuze debiteuren

Bij het bepalen van de voorziening dubieuze debiteuren in de laatste week van januari 2024 zijn alle openstaande facturen van het MOC meegenomen die op 31 december 2023 ouder waren dan de betaaltermijn plus 90 dagen en waarbij nog geen betaling was binnengekomen, dan wel een toezegging tot betaling was ontvangen (waaronder een vordering op Penta Nova van € 292.161). Dit heeft geleid tot een voorziening ter grootte van € 53.205. De hogere debiteurenpositie (als gevolg van de systeemupdate) heeft geen impact gehad op dit saldo.

Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten		
	31-12-2023	31-12-2022
<i>Nog door te belaste kosten internationale reizen</i>	€ 48.780	€ 54.393
<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	€ 460.387	€ 318.479
<i>Nog door te belaste kosten overig</i>	€ 461	€ 279
<i>Nog te ontvangen rente</i>	€ 26.406	
<i>Overige vorderingen</i>	€ 4.357	€ -1.927
Totaal overige vorderingen	€ 540.391	€ 371.224

Tabel 48 Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten

De nog door te belasten kosten internationale reizen zijn kosten van studentenreizen uit het studiejaar 2023-2024 die door de Marnix Academie in 2023 zijn betaald en waarvan de kosten nog worden doorbelast aan de betreffende studenten. De vooruitbetaalde kosten betreffen voornamelijk onderhoudscontracten en licentiekosten en huurkosten van het Newton House voor 2024, waarvan de betalingen in 2023 hebben plaatsgevonden. Vooruitbetaalde kosten voor de WIA-verzekering maken het bedrag dit jaar hoger dan vorig jaar. Tot slot is er rente in 2024 ontvangen, die betrekking heeft op 2023, wat heeft geleid tot een vordering op de balans per 31-12-2023.

Vrij besteedbare middelen		
	31-12-2023	31-12-2022
<i>Banksaldi Marnix Academie</i>	€ 7.557.368	€ 7.863.576
<i>Kortlopende schuld aan verbonden partijen</i>	€ -1.911.881	€ -1.515.763
<i>Ontvangen subsidiebedragen nog niet uitgegeven</i>	€ -1.809.892	€ -3.270.428
<i>Bankgarantie</i>	€ -86.749	€ -86.749
<i>Vrij besteedbare middelen</i>	€ 3.748.846	€ 2.990.636
<i>Niet vrij besteedbaar</i>	€ 3.808.522	€ 4.872.939

Tabel 49 Liquide middelen

In 2023 is de Marnix Academie overgegaan op schatkistbankieren. In 2023 is er een negatieve kasstroom waarneembaar van € 306.208 (banksaldi). Iets wat grotendeels wordt verklaard door het negatieve resultaat van 2023. De current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen) bedraagt eind 2023 1,02 tegen 0,93 ultimo 2022. De current ratio ligt boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 0,75.

Van de beschikbare liquide middelen stond ultimo 2023 € 3.023.172 op de ondernemersdepositorekening bij de ABN AMRO NV. Dit deposito is per dag opvraagbaar.

De kortlopende schuld aan de verbonden partijen betreft het saldo van de rekeningcourantverhouding en de banktegoeden van de verbonden partijen, waarvan de bankrekening op naam van de Marnix Academie staat.

De subsidiebedragen die nog niet uitgegeven zijn, betreffen subsidies van het Ministerie van OC&W die zijn bedoeld voor speciale uitgaven, maar waarbij die uitgaven nog gaan plaatsvinden.

18. Eigen vermogen

In afstemming met de raad van toezicht heeft er in 2022 een beoordeling van de bestemmingsreserves plaatsgevonden. Als gevolg hiervan is er een bestemmingsreserve Kwaliteitsafspraken- en een bestemmingsreserve Alliantie divers gevormd. De bestemmingsreserve Onderzoek en projecten is overgeboekt naar de algemene reserve en de bestemmingsreserve Studenten is onveranderd gebleven.

Na de resultaatverdeling van 2022 en de ontwikkeling van het exploitatieresultaat van 2023 is het eigen vermogen van de Marnix Academie als volgt:

Eigen vermogen (ná resultaatverdeling)				
	31-12-2023	Resultaat exploitatie	Resultaat BR	31-12-2023
<i>Algemene reserve (publiek)</i>	€ 3.258.914	€ -487.534	€ -193.462	€ 2.577.917
Totaal algemene reserve	€ 3.258.914	€ -487.534	€ -193.462	€ 2.577.917
<i>Onderzoek en projecten (publiek)</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Studenten (publiek)</i>	€ 12.319	€ -	€ -	€ 12.319
<i>Kwaliteitsafspraken (publiek)</i>	€ 521.841	€ -	€ 152.903	€ 674.744
<i>Alliantie divers (publiek)</i>	€ 71.084	€ -	€ 40.559	€ 111.643
Totaal bestemmingsreserve	€ 605.244	€ -	€ 193.462	€ 798.706
Totaal eigen vermogen	€ 3.864.157	€ -487.534	€ -0	€ 3.376.623

Tabel 50 Eigen vermogen 2023 na resultaatverdeling

Het exploitatieresultaat over 2023 is geheel ten laste van de algemene reserve gebracht.

Het verschil tussen de begrote Kwaliteitsafspraken en de uitgegeven Kwaliteitsafspraken in 2022 bedraagt € 152.903. De bestemmingsreserve voor de Kwaliteitsafspraken komt hiermee op € 674.744.

Het verschil tussen de ontvangen middelen voor Alliantie divers en de uitgegeven middelen in 2023 bedraagt € 40.599. De bestemmingsreserve voor Alliantie divers is in totaal € 111.643.

De resultaten op de Kwaliteitsafspraken en alliantie Divers komen ten laste van de algemene reserve.

19. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

Voorzieningen					
	31-12-2022	Onttrekking	Dotatie	Vrijval	31-12-2023
Jubilea personeel	€ 261.508	€ 20.912	€ 33.092	€ 0	€ 273.688
WW-uitkeringen	€ 134.335	€ 173.671	€ 114.758	€ 0	€ 75.422
Langdurig zieken	€ 45.565	€ 158.041	€ 189.282	€ 23.744	€ 53.061
Seniorenverlof	€ 389.598	€ 135.964	€ 696.165		€ 949.800
Totaal voorzieningen	€ 831.006	€ 488.589	€ 1.033.297	€ 23.744	€ 1.351.971

Tabel 51 Voorzieningen

De verwachte toekomstige onttrekkingen uit de voorzieningen is als volgt over de jaren verdeeld:

Onttrekking dotaties				
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Jubilea personeel	€ 14.975	€ 77.681	€ 181.032	€ 273.688
WW-uitkeringen	€ 15.784	€ 59.637	€ 0	€ 75.422
Langdurig zieken	€ 53.061	€ 0	€ 0	€ 53.061
Seniorenverlof	€ 190.348	€ 380.906	€ 378.545	€ 949.799
Totaal	€ 274.168	€ 518.224	€ 559.577	€ 1.351.970

Tabel 52 Onttrekkingen en dotaties

Jubilea personeel

De Marnix Academie kent de werknemer, volgens de cao-voorwaarden, bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en een 50-jarig ambtsjubileum een jubileumuitkering toe ter grootte van respectievelijk 50%, 100% en 100% van het maandinkomen. De rechten die elke werknemer opbouwt ten aanzien van deze uitkeringen zijn opgenomen in de voorziening jubileum personeel. De gemaakte inschatting bij de berekening van deze voorziening is de verwachting op basis van het aantal ABP-dienstjaren. De voorziening is gewaardeerd tegen de netto contante waarde. De rekenrente voor 2023 is bepaald op 2,7%.

WW-uitkeringen

De voorziening WW-uitkeringen bestaat uit de verwachte werkloosheidsuitkeringen bestaande uit: a. wettelijke werkloosheidsuitkeringen; b. aanvulling op de wettelijke werkloosheidsuitkering; c. reparatie-uitkering in de na-wettelijke periode tot (maximaal) 38 maanden na eerste dag van werkloosheid; d. (indien van toepassing) de aansluitende uitkering volgend op de eerste periode van 38 maanden; e. (indien van toepassing) extra aansluitende uitkering tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd. Bij de berekening van de WW-uitkering is rekening gehouden met een aan de leeftijd gerelateerd verwachte baankans. Ultimo 2023 betreft dit drie oud-medewerkers.

Langdurig ziek

De voorziening langdurig ziek wordt opgebouwd op het moment dat een medewerker op de balansdatum ziek is en waarbij de verwachting is dat de ziekte blijvend is en dat de medewerker óf uiteindelijk instroomt in de WIA of, bij een tijdelijk contract, het contract niet wordt verlengd.

Aangezien de Marnix Academie verzekerd is voor de WGA/WIA kan voor maximaal 2 jaar sprake zijn van een eigen risico. Ultimo 2023 betreft dit een medewerker.

Werktijdvermindering senioren

Op grond van de cao-hbo hebben de medewerkers van de Marnix Academie, indien zij voldoen aan de hiervoor geldende voorwaarden, recht op een werktijdvermindering van maximaal 20%. De medewerker betaalt een eigen bijdrage variërend op basis van salarisschaal en leeftijd van desbetreffende medewerker. De werktijdvermindering met gedeeltelijk behoud van salaris (hierna: het werkgeversaandeel) wordt beschouwd als een verplichting, omdat hiertegenover geen tegenprestatie in de vorm van arbeid meer wordt ontvangen.

Ten aanzien van de werktijdvermindering senioren wordt het werkgeversaandeel in de kosten als gevolg van de werktijdvermindering, voor medewerkers die hiervan gebruik maken, per verslagjaar voorzien voor de duur van de regeling.

In 2023 heeft er een grote dotatie voor de voorziening van het seniorenverlof plaatsgevonden. Dit als gevolg van het advies van de accountant op de jaarrekening van 2022:

“De huidige voorziening is enkel gevormd voor medewerkers die op dit moment aan de regeling deelnemen. Volgens de verslaggevingsrichtlijnen dient er ook een voorziening gevormd te worden voor medewerkers die in de toekomst deel willen gaan nemen. Van de huidige medewerkers in dienst dient hiervoor een inschatting gemaakt te worden. Dit betreffen zowel medewerkers die op dit moment in aanmerking komen om van de regeling gebruik te maken, als medewerkers die binnen vijf jaar mogelijk van de regeling gebruik willen maken”.

Als gevolg hiervan is de populatie uitgebreid en is er naast de getroffen voorziening voor leden van de organisatie die al gebruik maken van de regeling (€ 503.343) een aanvullende dotatie gedaan voor potentiële toekomstige gebruikers (€ 431.094). De voorziening is gewaardeerd tegen de reële waarde van de brutoloonkosten en de werkgeverslasten. Ultimo 2023 betreft dit vierendertig medewerkers (vorig jaar elf).

20. Kortlopende schulden

Het overzicht van de kortlopende schulden per 31 december 2023 kan als volgt worden weergegeven:

<i>Kortlopende schulden</i>		
	31-12-2023	31-12-2022
<i>Crediteuren</i>	€ 1.016.342	€ 625.617
<i>Totaal crediteuren</i>	€ 1.016.342	€ 625.617
<i>Loonheffing en sociale lasten</i>	€ 951.846	€ 905.822
<i>Pensioenen</i>	€ 209.120	€ 221.066
<i>Totaal lonen</i>	€ 1.160.967	€ 1.126.888
<i>Kortlopende schulden</i>	€ 2.743.928	€ 1.955.194
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	€ 2.743.928	€ 1.955.194
<i>Reservering VSO</i>	€ 31.143	€ 19.811
<i>Vakantietoelage</i>	€ 543.301	€ 495.833
<i>Vakantiedagen</i>	€ 52.521	€ 68.676
<i>Verplichtingen aan cursisten (MOC)</i>	€ 1.094.361	€ 736.829
<i>Vooruitontvangen collegegelden</i>	€ 1.953.999	€ 2.038.200
<i>Vooruitontvangen subsidiegelden</i>	€ 1.809.892	€ 3.270.428
<i>Totaal overlopende passiva</i>	€ 5.485.218	€ 6.629.776
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	€ 10.406.455	€ 10.337.475

Tabel 53: Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben betrekking op de volgende posten:

Kortlopende schulden (specificatie)		
	31-12-2023	31-12-2022
<i>R/C verbonden partijen</i>	€ 2.624.678	€ 1.877.223
<i>BTW 4e kwartaal</i>	€ 4.002	€ 52
<i>Overige kortlopende schulden</i>	€ 195.717	€ 77.919
Totaal kortlopende schulden	€ 2.824.397	€ 1.955.194
<i>Stichting Steunfonds</i>		€ 0
<i>Participanten MLI</i>	€ 433.729	€ 361.459
<i>Penta Nova</i>	€ 1.769.094	€ 977.620
<i>LOBO</i>	€ 195.688	€ 487.431
<i>LPNPO</i>	€ 24.429	€ 48.961
<i>Radiant</i>		-€ 171
<i>Banksaldo MaakJeStap</i>	€ 198.598	
<i>Studentenraad</i>	€ 3.140	€ 1.921
Totaal R/C verbonden partijen	€ 2.624.678	€ 1.877.223
<i>Geld- en pinautomaten</i>	€ 14.517	€ 14.190
<i>Borg kluisjes</i>	€ 275	€ 425
<i>Nog te betalen kosten</i>	€ 132.874	€ 63.304
<i>Vooruitontvangen penvoerderschappen</i>	€ 47.260	€ 0
<i>Nog te betalen nettoloan</i>	€ 790	€ 0
Totaal overige kortlopende schulden	€ 195.717	€ 77.919

Tabel 54: Kortlopende schulden

De rekening-courantverhouding met de verbonden partijen is ontstaan doordat de bankrekeningen van de verbonden partijen die op naam van de Marnix Academie staan, zijn opgenomen in de jaarrekening van de Marnix Academie. Daarnaast heeft de Marnix Academie een vordering opgenomen voor een bijdrage vanuit het Steunfonds voor onderwijsambassadeurs.

De vooruit ontvangen subsidiegelden hebben betrekking op de volgende posten:

Vooruit ontvangen subsidiegelden (specificatie)		
	31-12-2023	31-12-2022
<i>Rijksbijdragen OCW m.b.t. NPO</i>	€ 31.330	€ 1.474.783
<i>Rijksbijdragen OCW m.b.t. NPO-investeringen</i>	€ 24.225	€ 23.189
<i>Wetenschap en Technologie</i>	€ 102.440	€ 102.440
<i>Samen Opleiden in een doorgaande leerlijn</i>	€ 332.578	€ 448.902
<i>Subsidie POO</i>	€ 520.924	€ 1.080.946
<i>Subsidie POO vooruitontvangen OCW, t.b.v. verslagjaar 2024</i>	€ 606.000	€ 0
<i>Subsidie Kansrijk zij-instroom</i>	€ 13.311	€ 13.311
<i>Professionalisering muziek</i>	-€ 935	€ 1.551
<i>Subsidie MIC Impuls 2020</i>		
<i>U-kids</i>	€ 500	€ 500
<i>Subsidie gemeente Utrecht</i>	€ 18.221	€ 8.050
<i>Alliantie divers (Fontys)</i>		
<i>Ontvangen subsidies overig</i>	€ 161.297	€ 116.756
<i>Totaal vooruitontvangen subsidiegelden</i>	€ 1.809.892	€ 3.270.427

Tabel 55 Vooruit ontvangen subsidiegelden

De subsidiegelden Opleiden in een doorgaande lijn zal de komende drie jaar worden gebruikt voor het Lectoraat Partners in Opleiden. Hiervoor is ultimo 2023 nog € 332.578 beschikbaar. Vanwege de beëindiging van het NPO-programma is hier het vooruitontvangen bedrag tot een minimum beperkt gebleven. Het openstaande bedrag wordt in 2024 opgenomen.

Model G

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

Subsidie zonder verrekeningsclausule			
	Kenmerk	Datum	Prestatie afgerond? ja/nee/onderhanden
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2021-2022	1183902-4	20-9-2022	ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2022-2023	1284292-1	22-11-2022	ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 9/2023- 12/2023 (vooruitontvangen t.b.v. verslagjaar 2024)	1352061-1	5-9-2023	ja
Lerarenbeurs	135661	19-6-2022	ja

Tabel 56: Subsidies OCW zonder verrekeningsclausule

Binnen het partnerschap van de Marnix Academie zijn in het najaar van 2022 nieuwe afspraken gemaakt over de wijze verdelen van de ontvangen middelen. Hierbij is ook de keuze gemaakt om over te gaan naar uitbetaling van de ontvangen middelen op basis van het kalenderjaar. Op de balansdatum is nog € 80.000 beschikbaar van de tegemoetkoming in de kosten voor 2021-2022. Hiervan is binnen het partnerschap afgesproken deze als reservering op te nemen. Het resterende saldo van de tegemoetkoming in de kosten voor 2022-2023 is € 440.924 en 9/2023-12/2023 voor € 606.000. In 2024 worden binnen het partnerschap afspraken gemaakt over de verdeling van dit saldo.

Model G2

G2a Subsidies met verrekeningsclausule aflopend

n.v.t.

G2b Subsidies met verrekeningsclausule doorlopend

n.v.t.

21. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Algemeen

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een uitkeringsovereenkomst. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de Richtlijnen voor de jaarverslaglegging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in de balans opgenomen voorziening. Er is geen informatie beschikbaar over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de Marnix Academie en voor de af te dragen pensioenpremies in de toekomstige jaren.

De stichting handelt niet in afgeleide financiële instrumenten. In het treasurystatuut van de stichting zijn procedures opgenomen waaraan voldaan moet worden bij het aangaan van afgeleide financiële instrumenten.

Kredietrisico

De vorderingen bestaan grotendeels uit studenten, deelnemers en cursisten. De stichting heeft regels en procedures opgesteld waaraan de studenten, deelnemers en cursisten moeten voldoen met betrekking tot betaling van college- en cursusgelden.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

Marktwaarderisico

De marktwaarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde ervan.

Meerjarige financiële verplichtingen

De stichting is eigenrisicodragers voor het WGA-deel in de WIA. Dit heeft gevolgen voor de lasten van de WGA-uitkeringen die gedurende een periode van tien jaar door de stichting worden gedragen. De Marnix Academie heeft ter afdekking van dit risico een Werkgevers Uitstapverzekering afgesloten bij Centraal Beheer.

22. Overzicht lopende leverancierscontracten

Overzicht lopende leverancierscontracten			
Leverancier	Einddatum contract	Contractwaarde	Resterende verplichting
AroundTown management B.V.	1-jul-26	€ 1.821.326	€ 910.663
Surf	31-dec-25	€ 844.922	€ 585.439
Westerveld	1-sep-24	€ 736.268	€ 247.104
CACI	20-dec-24	€ 536.849	€ 105.004
Commitment	30-jun-24	€ 208.137	€ 103.783
Motion10	1-sep-25	€ 161.097	€ 77.134
Wortell	10-sep-24	€ 238.779	€ 55.388
TOPdesk	31-dec-25	€ 87.594	€ 43.857
Honeywell Building Solutions	31-dec-24	€ 40.445	€ 40.445
Perspectief Groep B.V.	1-mrt-24	€ 224.915	€ 37.486
ProActive Software Nederland B.V	1-jun-25	€ 121.685	€ 34.520
Debble - Wortell	15-apr-24	€ 463.318	€ 33.615
Romijnders B.V.	1-jan-25	€ 30.991	€ 30.991
TimeEdit	1-mei-25	€ 76.044	€ 25.348
ZZP	1-feb-24	€ 286.777	€ 25.142
Xebic onderwijs	31-aug-24	€ 35.699	€ 23.864
P&A Group	6-nov-24	€ 22.403	€ 19.089
Romijnders B.V.	1-jan-25	€ 17.869	€ 17.869
Advisie Business Solutions	27-jun-26	€ 16.374	€ 16.374
Konica Minolta Business Solutions Nederland B.V.	31-dec-24	€ 30.963	€ 13.301
Xafax Nederland B.V.	31-dec-24	€ 23.138	€ 11.616
Desire2Learn	1-aug-24	€ 23.155	€ 9.547
Totaal		€ 6.048.747	€ 2.467.580

Tabel 57: Lopende leverancierscontracten

23. Rijksbijdragen

Rijksbijdragen			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
<i>Normatieve rijksbijdrage OC&W</i>	€ 16.108.126	€ 15.440.201	€ 16.526.321
<i>Rijksbijdrage m.b.t. NPO</i>	€ 1.442.417	€ 1.062.677	€ 991.514
<i>OCW-subsidie lerarenbeurs</i>	€ 0	€ 0	€ 0
<i>OCW-subsidie studieverlof</i>	€ 0	€ 0	€ 12.572
<i>Overige subsidies OC&W</i>	€ 1.289.080	€ 1.612.720	€ 785.447
<i>Totaal rijksbijdragen</i>	€ 18.839.623	€ 18.115.598	€ 18.315.855

Tabel 58: Rijksbijdragen

De rijksbijdrage is vastgesteld op basis van het aantal bekostigde studenten (inschrijvingen en diploma's) van twee jaar geleden (t-2). De rijksbijdrage met betrekking tot NPO betreft de kosten die in 2023 gemaakt zijn voor de projecten uit het NPO-plan. Dit bedrag is meer dan het bedrag dat in het NPO-hoofdstuk wordt gepresenteerd. Als gevolg van het beëindigen van de NPO-gelden zijn er in 2023 extra activiteiten uitgevoerd. Overige subsidies OCW betreft de tegemoetkoming in de kosten voor 2023-2024 voor de opleidingsscholen.

De normatieve rijksbijdrage is als volgt opgebouwd:

Normatieve rijksbijdragen (specificatie)		
	Boekjaar 2023	Begroting 2023
<i>Studentgebonden</i>	€ 10.445.219	€ 10.215.623
<i>Onderwijsopslag-bedragen</i>	€ 1.081.446	€ 894.667
<i>Onderwijsopslag-%</i>	€ 2.545.350	€ 2.402.346
<i>Ontwerp & Ontwikkeling</i>	€ 788.063	€ 746.776
<i>Totaal lumpsum 2023</i>	€ 14.860.078	€ 14.259.412
<i>Kwaliteitsbekostiging</i>	€ 1.248.048	€ 1.180.789
<i>Totaal normatieve rijksbijdrage OC&W</i>	€ 16.108.126	€ 15.440.201

Tabel 59: Normatieve rijksbijdragen

De onderwijsopslag-bedragen bevat de volgende onderdelen:

Onderwijsopslag-bedragen (specificatie)	
Holland scholarship	€ 6.333
Alliantie Divers voor de Klas (Marnix Academie) ('Incidenteel')	€ 141.214
Versterken regionale samenwerkingsverbanden	€ 24.026
Halvering collegegelden compensatie lerarenopleiding	€ 430.755
Bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen	€ 72.320
Medezeggenschap	€ 6.267
Vervolgopleidingen/ onderzoek (onderwijs & arbeidsmarkt)	€ 241.367
Kennisveiligheid	€ 45.471
Cybersecurity	€ 39.196
Studentenwelzijn	€ 30.631
Sociale veiligheid	€ 43.867
Totaal onderwijsopslag-bedragen	€ 1.081.446

Tabel 60: Onderwijsopslag-bedragen

24. Collegegelden

Collegegelden			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
Bachelor voltijd	€ 1.536.557	€ 1.553.799	€ 1.105.057
Bachelor deeltijd	€ 514.975	€ 444.766	€ 460.823
Ad PEP	€ 119.942	€ 86.115	€ 41.428
Masters	€ 666.434	€ 663.192	€ 447.944
Totaal collegegelden	€ 2.837.908	€ 2.747.873	€ 2.055.253

Tabel 61: Collegegelden

Het collegegeld is in lijn met het aantal studenten. Het aantal studenten bij de voltijd en deeltijd bacheloropleidingen neemt af. Bij de begroting is gerekend met een uitvalspercentage, waardoor er in financiële zin een minimale afwijking is waar te nemen. Ten opzichte van vorig jaar is er een grote mutatie waarneembaar als gevolg van de toenmalige halvering van het collegegeld (als gevolg van de coronamaatregelen). De masteropleidingen stabiliseren en de Ad PEP zorgt voor een groei van het aantal studenten.

25. Baten in opdrachten van derden

<i>Baten in opdracht van derden</i>			
	<i>Boekjaar 2023</i>	<i>Begroting 2023</i>	<i>Boekjaar 2022</i>
<i>Penta Nova</i>	€ 579.095	€ 450.000	€ 477.900
<i>Zij-instromers</i>	€ 1.457.687	€ 1.145.000	€ 1.203.038
<i>Omzet algemeen</i>	€ 234.761	€ 390.000	€ 226.671
<i>KC School & identiteit</i>	€ 8.089	€ 25.000	€ 17.632
<i>KC Interactief taal en rekenen</i>	€ 283.967	€ 250.000	€ 175.597
<i>KC Leerlingen zorg</i>	€ 396.406	€ 464.000	€ 404.222
<i>KC Jonge kind</i>	€ 101.660	€ 103.000	€ 97.268
<i>KC Onderwijsmanagement</i>	€ 402.190	€ 365.000	€ 482.211
<i>KC Individuele begeleiding</i>	€ 10.375	€ 10.000	€ 12.305
<i>KC Natuur en techniek</i>	€ 212.471	€ 132.000	€ 202.149
<i>KC Leerkracht</i>	€ 468.922	€ 280.000	€ 383.112
<i>Totaal contractactiviteiten</i>	€ 4.155.621	€ 3.614.000	€ 3.682.105

Tabel 62 Contractactiviteiten

De opbrengsten van de contractactiviteiten zijn met 12,8% gestegen ten opzichte van 2022. Dit komt met name door een doorgevoerde prijsstijging in 2023, die zichtbaar is bij de zij-instroom (prijsstijging van 18%).

26. Overige baten

Overige baten			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
Overige subsidies (niet OCW)	€ 282.047	€ 248.000	€ 524.293
Overige subsidies (niet OCW)	€ 282.047	€ 248.000	€ 524.293
Verhuur onroerende zaken	€ 15.725	€ 0	€ 12.520
Detachering personeel	€ 35.590	€ 0	€ 22.254
Steunfonds vergoeding Onderwijsambassadeurs	€ 50.000	€ 50.000	€ 0
Opbrengst lectoraat leiderschap	€ 107.700	€ 126.923	€ 63.879
Opbrengst penvoerderschappen	€ 146.833	€ 132.125	€ 40.125
Opbrengst aandeel Penta Nova / Doorbelasting personeel	€ 106.468	€ 116.747	€ 46.985
Diverse opbrengsten	€ 94.351	€ 16.000	€ 111.929
Opbrengst administratiekosten	€ 11.449	€ 0	€ 10.919
Eenmalige baten	€ 0	€ 0	€ 188
Verschillenrekening	€ 13	€ 0	€ 8
Opbrengsten Overigen	€ 568.129	€ 441.795	€ 308.808

Tabel 63 Overige baten

De opbrengsten van de overige subsidies betreft de opbrengsten van subsidies die niet door OCW zijn verstrekt. In 2023 is ruim € 267.000 subsidie ontvangen voor verschillende subsidieprojecten (bijvoorbeeld Erasmus (internationale reizen) en Utrecht regiodeal). € 25.000 hiervan heeft betrekking op de NWO-subsidie. De subsidiegelden voor deze projecten zijn volledig ontvangen. Het ontvangen bedrag lag in lijn met de begroting. Ten opzichte van het voorgaande jaar is er echter een afname waar te nemen.

Ten opzichte van 2022 is er fors meer ontvangen voor het voeren van het penvoerderschap over samenwerkingsverbanden. Dit zal het komende jaar verder stijgen. Daarnaast zorgde het negatieve resultaat van Penta Nova voor hogere lasten in 2022. Deze ontwikkelingen samen zorgen voor een totaal aan overige baten dat in lijn ligt met vorig jaar, en iets hoger ligt dan de begroting.

27. Personeelslasten

Personeelslasten			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
Brutoloon	€ 12.795.516	€ 11.866.769	€ 11.700.819
Sociale lasten	€ 1.764.995	€ 1.720.291	€ 1.574.359
Pensioenen	€ 1.817.522	€ 1.989.296	€ 1.894.622
Totaal	€ 16.378.033	€ 15.576.356	€ 15.169.799
Personeel niet in loondienst	€ 3.295.422	€ 3.466.687	€ 4.471.741
Overige personele lasten	€ 954.543	€ 681.050	€ 943.135
Dotatie personeelsvoorzieningen	€ 640.860	€ 75.000	€ 254.141
Totaal personeelslasten	€ 21.268.858	€ 19.799.092	€ 20.838.817

Tabel 64: Personeelslasten

De totale personeelslasten in 2023 zijn 7,4% hoger dan begroot.

Als gevolg van het principeakkoord van de cao hbo zijn per 1 juli de lonen, afhankelijk van de schaal, verhoogd tussen de 13,8% en de 6,36%. Dit heeft binnen de Marnix Academie gezorgd voor een gemiddelde stijging van 11%. Daarnaast heeft elke medewerker een eenmalige uitkering, naar evenredigheid van het dienstverband, van € 833 ontvangen. In de begroting was rekening gehouden met een stijging van 3% (vanaf april). Hierdoor zijn de loonkosten € 802.000 hoger dan begroot. Het aantal medewerkers daalde van 225 in 2022 naar 213 in 2023.

Aantal fte (per 31-12)			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
OP	55,5	57,1	49,41
OBP (inclusief CvB)	108,8	113,8	118,85
	164,3	170,9	168,26

Tabel 65 Aantal fte per 31 december 2022 en 2023

Het aantal fte aan het einde van 2023 is uitgekomen op 164,3. Gemiddeld over heel 2023 was dit 170,7 fte, waardoor dit nagenoeg gelijk is aan de begroting van 2023. De kosten van personeel niet in loondienst namen af van € 4,4 miljoen in 2022 naar € 3,2 miljoen in 2023. De Marnix Academie heeft in 2023 ingezet op het vast inzetten of vervangen van een aantal langdurig extern (tijdelijk) ingezette posities. Hierdoor zet de dalende trend van de post niet in loondienst verder door. Naast deze ontwikkeling zorgt een lagere inzet van derden op het POO-project voor lagere lasten.

De overige personele lasten zijn nagenoeg gelijk aan het vorige jaar. Wel is hier sprake van een overschrijding ten opzichte van de begroting. Posten als opleidingskosten van het personeel, WKR-gerelateerde zaken en andere personeelgeoriënteerde zaken komen op deze post samen.

In 2022 waren deze kosten, ten opzichte van het jaar ervoor, met € 500.000 gestegen, met name als gevolg van de versoepelingen na Corona. In 2023 zijn de posten financieel stabiel gebleven, waardoor sprake is van een te prudent ingeschatte begroting.

De bedragen die zijn toegevoegd aan de verschillende personeelsvoorzieningen hebben betrekking op de inschatting van de bedragen die voor de toekomst nodig zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Deze personeelsvoorzieningen, met een grote impact op het financiële resultaat, worden verder toegelicht bij de balanspost voorzieningen.

28. Afschrijvingen

Afschrijvingen			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
Afschrijving gebouw	€ 548.844	€ 600.000	€ 580.416
Afschrijvingen inventaris	€ 413.836	€ 450.000	€ 402.291
Totaal afschrijvingen	€ 962.680	€ 1.050.000	€ 982.707

Tabel 66 Afschrijvingen

De afschrijvingen op het onroerend goed en op de inventarissen zorgen voor een positief verschil van € 89.000 ten opzichte van de begroting. Dit is een gevolg van het doen van minder investeringen dan waar in de begroting mee was gerekend.

29. Huisvestingslasten

Huisvestingslasten			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
Huur	€ 407.495	€ 340.000	€ 340.879
Verzekeringen	€ 51.755	€ 45.000	€ 42.369
Onderhoudskosten	€ 360.316	€ 350.000	€ 403.711
Energie en water	€ 242.956	€ 190.000	€ 136.501
Schoonmaakkosten	€ 285.863	€ 275.000	€ 271.645
Heffingen	€ 50.287	€ 36.000	€ 36.397
Bedrijfsrestaurant	€ 25.797	€ 33.000	€ 16.752
Totaal huisvestingslasten	€ 1.424.469	€ 1.269.000	€ 1.248.253

Tabel 67 Huisvestingslasten

De procentuele toename van de huisvestingslasten in 2023 ten opzichte van 2022 bedraagt 14,1%.

De overschrijding zit met name op energie en water en op de huurkosten van het Newton House. De kosten voor energie en water zijn 77,9% hoger dan in 2022; ten opzichte van de begroting is er een afwijking van 27,3%. Als gevolg van verhogingen vanuit de verhuurder van het Newton House zorgen deze kosten voor een negatieve afwijking van 19,7% ten opzichte van zowel de begroting als de kosten van het vorig boekjaar.

30. Overige instellingslasten

Overige instellingslasten			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
Huur ruimtes	€ 17.703	€ 35.000	€ 27.716
Bureaunkosten	€ 1.937.093	€ 1.838.578	€ 1.755.177
Kosten extern advies	€ 874.356	€ 433.800	€ 498.977
Bestuurskosten en samenwerkingsverbanden	€ 0	€ 0	€ 118.939
Reproductie	€ 18.165	€ 0	€ 20.630
Werving en selectie studenten	€ 306.317	€ 301.528	€ 257.144
Kwaliteit en accreditatie	€ 51.864	€ 3.000	€ 46.844
Totaal administratie- en beheerlasten	€ 3.205.498	€ 2.611.907	€ 2.725.427
Kosten mediatheek	€ 79.879	€ 45.000	€ 70.087
Lesmaterialen	€ 34.724	€ 3.767	€ 32.376
Studentenvoorzieningen	€ 151.378	€ 229.522	€ 151.112
Internationalisering	€ 169.231	€ 144.000	€ 185.881
Totaal leermiddelen	€ 435.212	€ 422.288	€ 439.456
Dotatie dubieuze debiteur	€ -123.316	€ 0	€ 167.871
Kosten aandeel partners MLI	€ 72.270	€ 0	€ -34.635
Totaal overige instellingslasten	€ 3.589.664	€ 3.034.195	€ 3.298.119

Tabel 68 Overige instellingslasten

Administratie- en beheerlasten

De post extern advies laat een behoorlijke stijging zien ten opzichte van vorig jaar, en een overschrijding ten opzichte van de begroting. Dit heeft te maken met een aantal grote projecten die dit jaar, met hulp van externe adviseurs, zijn opgestart. Het gaat hier om de ontwikkeling en uitwerking van de Strategische koers en om diverse deelprojecten binnen de ondersteuning (met name projecten rondom strategisch HRM).

De afwijking op het onderdeel bureaunkosten wordt veroorzaakt door hogere licentie- en onderhoudskosten ICT en hogere cateringkosten (€ 96.000 in totaal).

Binnen zowel de Master Passend Meesterschap, Master Onderwijs en Technologie als de Ad PEP heeft in 2023 een visitatie en (tussentijdse) beoordeling plaatsgevonden. Deze posten waren echter minimaal begroot waardoor sprake is van overschrijding van € 48.864 op de post Kwaliteit en accreditatie.

Leermiddelen

Het totaal van kosten aan leermiddelen laat gecombineerd een minimaal verschil zien. Enkele mee- en tegenvallers vallen nagenoeg tegen elkaar weg.

Dotatie dubieuze debiteur

Voor de dubieuze debiteuren is een voorziening gevormd eind 2023. Zie het hoofdstuk vlottende activa voor een specificatie.

Kosten aandeel partners MLI

Het exploitatieresultaat van de master Leren en Innoveren wordt als schuld aan de deelnemende hogescholen opgenomen en is daarom als kostenpost opgenomen in het exploitatieoverzicht van de Marnix Academie. In onderstaande tabel is een specificatie van het resultaat opgenomen.

	MLI	
	1401	
	2023	2023
	<i>Realisatie</i>	<i>Begroting</i>
Baten		
Totaal baten	€ 634.718	€ 591.812
Personele lasten	€ 369.041	€ 311.559
Huisvestingskosten	€ 5.059	€ 0
Overige instellingslasten	€ 19.833	€ 42.030
Doorbelasting overhead totaal	€ 168.515	€ 168.515
Totaal lasten	€ 562.448	€ 522.104
Resultaat	€ 72.270	€ 69.709

Tabel 69 Resultaat MLI

31. Financiële baten en lasten

<i>Financiële baten en lasten</i>			
	<i>Boekjaar 2023</i>	<i>Begroting 2023</i>	<i>Boekjaar 2022</i>
<i>Rentebaten</i>	€ 74.807	€ 0	€ 0
<i>Rentelasten</i>	€ 0	€ 0	€ 39.813
<i>Totaal financiële baten en lasten</i>	€ -74.807	€ 0	€ 39.813

Tabel 70 Financiële baten en lasten

De betaalde rente in 2023 betreft de positieve rentevergoeding op de banksaldi van de Marnix Academie.

32. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de stichting en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de stichting. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de stichting en haar deelnemingen, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities.

Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of een bedrag in rekening is gebracht. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Alle transacties met verbonden partijen zijn in het verslagjaar 2023 onder normale marktvoorwaarden aangegaan.

Samenwerkingsverbanden

De Marnix Academie werkt op onderwijsgebied samen met andere hogescholen en neemt deel aan samenwerkingsverbanden met andere hogescholen. Het betreft de volgende instellingen:

1. Penta Nova (penvoerderschap);
2. Radiant Lerarenopleidingen
3. Master Leren en Innoveren (penvoerderschap);
4. Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO - penvoerderschap);
5. LOBO (Landelijk Overleg leraren Basisonderwijs);
6. LPNPO (Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs).

De vorderingen en schulden die zijn ontstaan tot en met 2023 zijn opgenomen onder de vlottende activa. Dit betreft met name de bankrekeningen die op naam van de Marnix Academie staan. Onder de vlottende passiva betreft het de kortlopende schuld aan de verschillende verbonden partijen.

33. Honoraria van de accountant

Honoraria van de accountant			
	Boekjaar 2023	Begroting 2023	Boekjaar 2022
Onderzoek jaarrekening	€ 65.152	€ 91.800	€ 48.845
Andere controleopdrachten	€ 5.354	€ 0	€ 7.675
Adviesdiensten fiscaal terrein	€ 557	€ 0	€ 8.098
Andere niet-controlediensten	€ 1.065	€ 0	€ 21.030
Totaal honorarium accountant	€ 72.128	€ 91.800	€ 85.648

Tabel 71 Honorarium van de accountant

34. Bezoldiging van bestuurders en topfunctionaris

Bedragen x € 1	Mevrouw drs. A.M.M. Venes		De heer drs. R.F.J. Reijmerink	
Functiegegevens	Voorzitter		Lid	
Kalenderjaar	2023	2022	2023	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,00	0,92
(fictieve) Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 130.800	€ 125.600	€ 129.300	€ 113.970
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 22.325	€ 21.858	€ 22.026	€ 21.958
Subtotaal	€ 153.125	€ 147.458	€ 151.326	€ 135.928
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 159.000	€ 154.000	€ 159.000	€ 141.130
-/- onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	€ 153.125	€ 147.458	€ 151.326	€ 135.928

Tabel 72.1 Bezoldiging van Bestuurders met dienstverband. De gegevens zijn opgenomen op basis van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De bestuurders van de Marnix Academie worden voor de bezoldiging ingedeeld in klasse C. In de navolgende tabel is de indeling bepaald.

	2021	Punten
Baten	20,5 mln.	4
Bekostigde studenten	1.667	2
Onderwijssoorten	Sector onderwijs	2
Totaal		8

Indeling in klasse C (7 – 8 complexiteitspunten) | maximaal WNT € 159.000

Tabel 72.2 Indeling bezoldigingsklasse Bestuurders

35. Bezoldiging van toezichthouders

Bedragen x € 1	De heer prof. dr. W. Janse		De heer drs. J.H. van Oort	
Functiegegevens	Voorzitter en remuneratiecommissie		Lid en auditcommissie	
Kalenderjaar	2023	2022	2023	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging				
Bezoldiging	€ 9.040	€ 8.755	€ 7.533	€ 7.296
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.850	€ 23.100	€ 15.900	€ 15.400
-/- onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	€ 9.040	€ 8.755	€ 7.533	€ 7.296

Bedragen x € 1	De heer dr. K.G. Druif		Mevrouw dr. P. van Uniken		Mevrouw A. Rijssenbilt	
Functiegegevens	Lid en auditcommissie		Lid en commissie onderwijs en onderzoek		Lid en voorzitter remuneratiecommissie	
Kalenderjaar	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01-01 t/m 31-12	01-06 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-03 t/m 31-12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	€ 7.533	€ 4.256	€ 7.533	€ 6.080	€ 6.277	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 15.900	€ 8.983	€ 15.900	€ 15.400	€ 13.250	
-/- onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Totale bezoldiging	€ 7.533	€ 4.256	€ 7.533	€ 6.080	€ 6.277	

Bedragen x € 1	Mevrouw drs. S.J. Pors		Mevrouw drs. A.F.E. Bergsma	
Functiegegevens	Lid en remuneratiecommissie		Lid en commissie onderwijs en onderzoek	
Kalenderjaar	2023	2022	2023	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)		01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging				
Bezoldiging		€ 7.296	€ 7.533	€ 6.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		€ 15.400	€ 15.900	€ 15.400
-/- onverschuldigd betaald bedrag		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging		€ 7.296	€ 7.533	€ 6.080

Tabel 73 Bezoldiging van toezichthouders. Gegevens zijn opgenomen op basis van de Wet Normering Topinkomens (WNT)

36. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum en voor de datum van openbaarmaking van de jaarrekening 2023 plaatsgevonden, die betrekking zouden hebben gehad op de jaarrekening 2023.

37. Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

38. Ondertekening

College van bestuur van de Marnix Academie:

Mevrouw drs. A.M.M. Venes

De heer drs. R.F.M. Reijmerink

De raad van toezicht van de Marnix Academie:

De heer prof. dr. W. Janse (voorzitter)

De heer drs. J.H. van Oort

De heer dr. K.D. Druijf

Mevrouw dr. H.P. Uniken

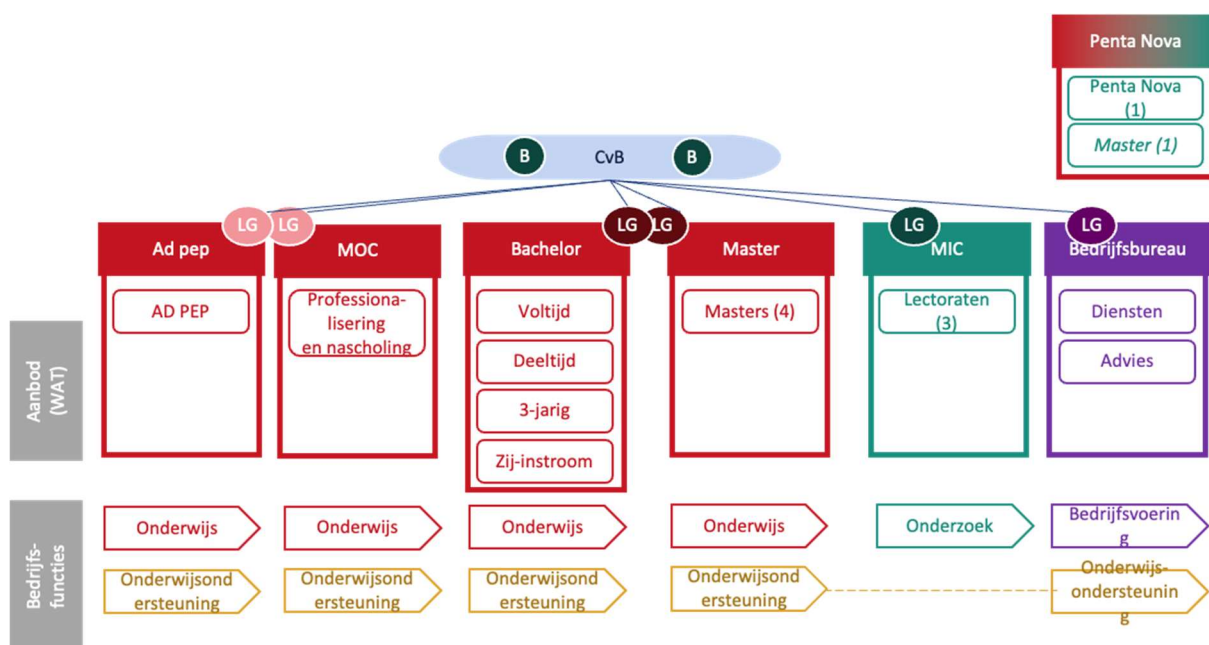
Mevrouw drs. A.F.E. Bergsma

Mevrouw dr. J. A. Rijsenbilt

Bijlagen

Bijlage 1: Structuur Marnix Academie

De Marnix Academie wordt in stand gehouden door de Stichting Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht (KvK 41180472).



1. Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

1.1. Strategie en visie

STRATEGIE EN VISIE OP HET PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK VAN HET AFGELOPEN JAAR

Het Marnix Innovatie Centrum (MIC) draagt bij aan de verbetering en vernieuwing van de onderwijspraktijk. Dat doet zij door het onderzoekend vermogen van studenten en leraren te stimuleren. Essentieel daarbij is verbinding, samenwerking en samenhang tussen en met de verschillende onderdelen intern en extern. Het MIC heeft als kernfuncties:

- Bijdragen aan de innovatie van het werkveld;
- Bijdragen aan de verbetering van de bachelor- en masteropleidingen;
- Bijdragen aan de professionalisering van docenten;
- Bijdragen aan de ontwikkeling van kennis.

Deze functies zijn gebaseerd op samenwerking en verbinding. De ambitie van het MIC is om een bruisend expertisecentrum van en voor professionals, teams en samenwerkingspartners te zijn, binnen de context van de Strategische koers. Daarbinnen zijn onderwijs en onderzoek onlosmakelijk met elkaar verbonden: de kern van onderzoek is onderzoekend innoveren.

Om aan de functies invulling te geven vormen drie lectoraten een belangrijke kern:

- Lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren (lectorat partnerschap);
- Lectoraat Onderwijs en Sociaal ondernemerschap (lectorat tweede termijn van eerder lectorat TGO);
- Lectoraat Leren en innoveren (lectorat tweede termijn L&I, voor 50% gerelateerd aan MLI).

Daarnaast is er samenwerking met:

- Lectoraat Leiderschap van Penta Nova (samenwerking van de Marnix Academie met andere Hogescholen);
- Lectoraat Wetenschap en techniek van de Ipabo waarbinnen een gezamenlijke associate lector Onderwijs en leertechnologie, gekoppeld aan de Master Onderwijs en Technologie, is aangesteld.

In dit verslag ligt het accent op de resultaten van de eerste drie lectoraten.

Steeds meer zijn onderzoeken en onderzoeksactiviteiten gekoppeld aan de lectoraten of onderdeel daarvan. Zo zijn bijvoorbeeld de onderzoeksactiviteiten die binnen de Kwaliteitsafspraken plaatsvinden onder het thema Leerrijke verbindingen samen met de associate lector ondergebracht bij het lectorat Samen opleiden en professionaliseren. Ook onderzoeken vanuit de NPO-gelden zijn hier ondergebracht.

Overige projecten

Daarnaast vinden diverse overige onderzoeken, onderzoeksprojecten, samenwerkingen en activiteiten plaats vanuit de brede kernfunctie. Deze worden verderop in dit verslag nader toegelicht.

Kaders van het onderzoek van het MIC zijn:

- Er wordt gewerkt in de 'gouden' driehoek: beroepspraktijk - opleidingspraktijk – kennis- en innovatiecentrum/onderzoek;
- De onderzoeksvraag is altijd aansluitend bij vragen en thema's uit de praktijk (beroeps- of opleidingspraktijk);
- De beoogde opbrengst van het onderzoek moet bijdragen aan innovatie van de onderwijspraktijk.

De doelen voor 2023 waren:

- Bijdragen aan innovatie van het werkveld
- Kennisdeling/kennisontwikkeling
- Versterking onderzoek in de regio (in samenwerking)
- Bijdragen aan verbetering van de Bachelor en Master
- Stimuleren enthousiasme voor onderzoek binnen de Marnix Academie
- Visieontwikkeling onderzoek onderwijs in relatie tot Strategische koers Marnix Academie
- Onderzoek positioneren als onlosmakelijk verbonden met onderwijs
- Kennisdeling/kennisontwikkeling
- Bijdragen aan professionalisering
- Kennisdeling/kennisontwikkeling
- Uitvoering geven aan en stimuleren van professionalisering onderzoek door promotiebeleid (PhD en PD)
- Bijdragen aan de ontwikkeling van kennis
- Kennisdeling/kennisontwikkeling
- Verbetering organisatie van het MIC
- Focus op verbinding onderwijs en onderzoek en impact en doorwerking
- Meer externe middelen verwerven
- Realiseren randvoorwaarden
- Organisatie-inrichting MIC verbeteren
- Sturing op financiële helderheid lectoraten

1.2. Reflectie op de uitvoering van deze strategie binnen het MIC

Wat hebben we bereikt in 2023, zowel kwalitatief als kwantitatief?

- Bijdragen aan de innovatie van het werkveld

Zowel vanuit de lectoraten als vanuit overige onderzoeken was er veel aandacht voor het samen met het werkveld onderzoeken van relevante vraagstukken die in de praktijk spelen. Dit

gebeurde vooral binnen het partnerschap Samen Opleiden. Het partnerschap heeft een impuls gekregen. Met name het lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren heeft dit sterk opgepakt.

- Bijdragen aan de verbetering van de bachelor- en masteropleidingen

In de volle breedte is de verbinding tussen onderzoek en onderwijs verstrekt. Dit uit zich in de bijdrage aan de ontwikkeling van onderwijsinhoud, -materialen, minoren en keuzevakken. Door meer inzet van docentonderzoekers uit de onderwijsteams binnen lectoraten en bij andere onderzoeksprojecten is er een directe relatie. Door de koppeling van een lector Leren en Innoveren en de gelijknamige master is de bijdrage op dit thema continu zichtbaar. Door sterke betrokkenheid van de lector Samen Opleiden en Professionaliseren bij de kwaliteitsverbetering en koersontwikkeling van het partnerschap, is er verbinding met zowel het werkveld als de bachelor. Het lectoraat Onderwijs en Ondernemerschap heeft veel input geleverd voor het onderwijs in de bachelor.

- Bijdragen aan de professionalisering van docenten

Professionaliseringsbijeenkomsten intern en extern, uitwisselen van kennis met externe onderzoekers (zoals thema 'impact' met onderzoekers van Radiant hogescholen), inzet van docenten vanuit onderwijsteams van de Marnix Academie.

- Bijdragen aan de ontwikkeling van kennis

Publicaties, bijdrages aan (internationale) congressen (zie bijlage 1 Referenties Output MIC 2023)

- Verbetering organisatie van het MIC

Om meer impact te realiseren zijn diverse subsidies en externe financieringsbronnen aangevraagd. Deze zijn deels verworven, deels afgewezen en deels nog in behandeling. Het kostenbewustzijn binnen het MIC is versterkt en er is meer financieel inzicht gerealiseerd. Bovendien is er gewerkt aan meer transparantie in de financiële zaken van de lectoraten. Tot slot is er aandacht geweest voor de overlegstructuur en is onder meer gewerkt met een focusgroep en een expertiseteam.

De drie lectoraten (Leren en Innoveren, Samen Opleiden en Professionaliseren en Onderwijs en Sociaal Ondernemerschap) werkten aan hun lectoraatsprogramma, deels de aan hun lectoraat gekoppelde lectoraatsgroep. Er was sterke focus op impact en doorwerking. Het Lectoraat van Penta Nova heeft zich gepresenteerd met een lectorale rede. De associate lector Onderwijs en leertechnologie is gestart op 1 oktober.

REFLECTIE VANUIT LECTORAAT SAMEN OPLEIDEN EN PROFESSIONALISEREN

Het eerste jaarverslag van het lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren geeft een beeld van de activiteiten tot en met mei 2023, dus van de eerste twee jaren van het lectoraat. De samenvatting van die twee jaar is opgenomen in bijlage 7. Hieronder wordt specifiek het jaar 2023 belicht.

Het Jaarverslag mei 21 - mei 23 is besproken in een MT-overleg met de lector en de programmaleider van POO. Daar is waardering uitgesproken voor de door het lectoraat ontplooiende activiteiten en de eerste concrete opbrengsten. Met elkaar hebben we aandacht

gehad voor de weerbarstige praktijk van onderzoek doen in relatie tot opleiden en de vele onderwijsvernieuwingen, en voor wat dat vraagt van collega's. Daarnaast is er volop aandacht geweest voor de samenwerking tussen het lectoraat (lectoraatsleden) en het partnerschap (programmaleiders).

Partnerschap POO

Het lectoraat wordt betrokken bij een groot aantal ontwikkelingen binnen het partnerschap: het bepalen van de nieuwe koers voor POO, de ontwikkeling van een passende functieomschrijving voor de instituutopleider en bijbehorende professionalisering, het project Kwaliteitscultuur POO, waar de 'hercertificering' wordt herijkt, en het invulling geven aan de Dag van het Partnerschap in 2024. Tegelijkertijd vervult een van de onderzoekers sinds september 2023 de rol van relatiebeheerder, om van binnenuit zicht te krijgen op de diverse rollen binnen POO, en voor wat dat betekent voor de activiteiten van het lectoraat.

De samenwerking tussen de nieuw te ontwikkelen praktijkminoren en het lectoraat krijgt ook steeds meer vorm. Na een eerste start met de Vrije School Minor is er nu ook een samenwerking bij het ontwikkelen van de Minor Urban Education. Ook worden er verbindingen gelegd met de Minor Gespecialiseerd Onderwijs.

De samenwerking verloopt naar tevredenheid. Concluderend doet het lectoraat waarvoor het is ingericht: Partnerschap POO een impuls geven.

Onderzoeksprojecten

De afgelopen maanden is er een aantal projecten tot een afronding danwel in een afrondende fase gekomen. Zo is het postdoc traject rondom 'Leerrijke Verbindingen' afgerond en is het eindverslag bij de subsidieverstrekker ingediend. Wetenschappelijke artikelen zijn ingediend of in de afrondende fase. Het (eerste) onderzoek rondom Onderzoekend Vermogen heeft ook geresulteerd in een Engelstalig artikel. Het Onderzoek naar Veerkracht (NPO) is formeel afgerond per 31 december. De komende maanden worden de opbrengsten verwerkt en vormgegeven in een concrete tool, die op de Dag van het artnerschap gelanceerd zal worden.

Verder zijn er nieuwe projecten gestart. Een docent van de bachelor heeft haar PhD-voorstel intern gehonoreerd gezien; er wordt een voorstel voorbereid ten behoeve van het aanvragen van een promotiebeurs. Als vervolg op het postdoc-onderzoek naar leerrijke verbindingen is een project gestart rondom Vakinhoud Verbindt. Daarnaast is er geïnvesteerd in het aanvragen van onderzoekssubsidies. Aangevraagd is een NRO-subsidie naar Veerkracht, samen met Mbo Utrecht. In voorbereiding is een Erasmus+ Small Scale-aanvraag rondom Inclusiviteit en Samen Opleiden, met de collega's van AP Antwerpen.

Bijdrage MIC en Marnix Academie

Vanuit het lectoraat is een actieve rol gespeeld in de Marnixbrede studiedag rondom Onderzoek, er is meegedacht in de organisatie en een aantal workshops verzorgd. Daarnaast heeft de lector met de manager MIC gedurende een jaar de MIC-overleggen voorbereid.

Vanuit het lectoraat is ook actief een bijdrage geleverd aan de Marnixbrede studiedag over Samen Opleiden, waar de lector samen met Chris Kroeze de openingslezing heeft verzorgd.

Nationaal/internationaal

Lector en senior onderzoeker hebben de eerste Radiant onderzoeksthema-ochtend van Radiant verzorgd rondom Impact van Onderzoek. Verder is er zichtbaarheid geweest op diverse (inter)nationale congressen en is de lector namens de Marnix Academie betrokken bij de organisatie van het Velon-congres 2024 'Opleiden in Verbinding'.

REFLECTIE VANUIT LECTORAAT ONDERWIJS & SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Het jaar 2023 is voor het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap een productief jaar geweest, ondanks dat er in de (kleine) lectoraatsgroep veel uitval was door ziekte. Hieronder een korte reflectie aan de hand van de uitgevoerde kernactiviteiten.

Onderzoek met en op basisschool

Het meerjarige onderzoek op en met De Buitenburg (basisschool) is afgerond. Er is een eerste set ontwerpprincipes voor onderwijs in sociaal ondernemerschap ontwikkeld. Het onderzoek geeft mooie aanknopingspunten voor doorontwikkeling, zowel inhoudelijk als procesmatig. Uitkomsten van het onderzoek hebben ons doen besluiten in te gaan zetten op de ontwikkeling van een toolkit voor het vormgeven van onderwijs in sociaal ondernemerschap. We hebben ervaren dat het samen onderzoek doen behoorlijk onder druk komt te staan als er bij een van de partners externe factoren optreden die de deelname belemmeren. Door tussentijdse aanpassing van de onderzoekopzet hebben we het onderzoek toch goed kunnen afronden.

Onderzoek in de lerarenopleiding

De lectoraatsgroep is gestart met flankerend onderzoek bij onderwijsprogramma's van de Marnix Academie waarin (onderwijs in) sociaal ondernemerschap is opgenomen. Aandachtspunt is dat actieve participatie als respondent voor studenten niet vanzelfsprekend is; weinig studenten voelen ruimte en/of tijd om in onderzoek te participeren. Voor het uitvoeren van een toegekende Comenius Teacher fellowship 2023 beurs voor het project 'Bekwaam, betrokken en bevlogen: een leerlijn gericht op duurzame ontwikkeling door leren sociaal te ondernemen' is uitstel verleend.

Onderwijsontwikkeling in de eigen opleiding

Doordat alle lectoraatsgroepsleden ook betrokken zijn bij onderwijsontwikkeling en -uitvoering lukte het ook dit jaar goed om het 'Leren sociaal te ondernemen' in het onderwijsaanbod van de MA te integreren en zo mee vorm te geven aan het strategisch beleid van de hogeschool. Voorbeelden zijn: onderwijsontwikkeling van en -uitvoering in de LEV-leerlijn, onderwijseenheid 'Leren voor het leven 5B' en de minor 'Kids for change' in de bacheloropleiding. In de masters Passend Meesterschap en Onderwijs & Technologie wordt er op kleine schaal ook bijgedragen door de lector.

Flexibele schil rondom lectoraat

De lectoraatsgroep is klein, dat is een beperkende factor bij het opstellen van plannen en dat maakt kwetsbaar. Dit jaar is gestart gemaakt met het creëren van een flexibele schil rondom de lectoraatsgroep. Het mes snijdt daardoor aan twee kanten: het gedachtegoed wordt steeds breder gedragen, en er is meer mankracht voor de uitvoering van onderzoeksgelateerde activiteiten. Een voorbeeld is de start van een POO-onderzoeksnetwerk Sociaal Ondernemerschap.

Nationale en internationale samenwerking

Er wordt op nationaal niveau intensief samengewerkt met andere instellingen, zoals de coöperatie Leren voor Morgen. De lector is toegetreten tot de stuurgroep van de PO-afdeling daarvan. In 2023 was er wederom een stevige, vruchtbare internationale samenwerking op het gebied van onderzoek en kennisdeling. De lector heeft als een van de twee coördinatoren van de EAPRIL Cloud 'Education for Sustainability' actief gebouwd aan het creëren van een Cloudnetwerk. Daarnaast is met een aantal internationale partners (Finland, Oostenrijk, België en Tsjechië) het onderwijsprogramma 'SEE-ing a better world' uitgevoerd.

Het internationale netwerk is verstevigd en uitgebreid. Eerder was netwerkopbouw vooral gericht op Education for Sustainability, maar sinds 2023 ook op Social Entrepreneurship Education. Dit levert een rijk palet aan nieuwe kennis. Daarnaast is er bij Erasmus+ een subsidieaanvraag gedaan voor een small scale partnership, gericht op het ontwikkelen van Tools voor Onderwijs in Sociaal Ondernemerschap.

Kennisdisseminatie

Vanuit het lectoraat zijn er veel bijdragen geleverd aan nationale en internationale congressen (bijvoorbeeld VELON, ORD, EAPRIL, SEWF-conference) en een aantal studiedagen. Er zijn twee praktijkpublicaties verschenen en er is een Engelstalig wetenschappelijk artikel ingediend. De lector was intensief betrokken bij de voorbereiding van de Duurzaam PO en paboconferentie 'Hoop & actie!'.

REFLECTIE VANUIT LECTORAAT LEREN EN INNOVEREN

Het jaar 2023 was voor het Lectoraat Leren en Professionaliseren het eerste jaar van de tweede lectoraatsperiode met het thema *Klimaat voor duurzaam innoveren bij complexe vragen*. Onderstaand de belangrijkste activiteiten en ontwikkelingen van het lectoraat van 2023.

Onderwijsambassadeurs

Onderwijsambassadeurs is een project dat zich richt op het lerarentekort door de samenleving te betrekken op dit vraagstuk. Het lectoraat is al vanaf 2020 vanuit verschillende rollen betrokken. In 2023 was dat als strategisch adviseur, stuurgroep lid en het doen van flankerend onderzoek in het VO. Voor dit onderzoek was een subsidie vanuit de Gemeente Utrecht beschikbaar gesteld. Het onderzoek toont aan dat door de inzet van onderwijsambassadeurs slagkracht en werkplezier bij leerkrachten aanzienlijk toeneemt en aantoonbaar bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs (publicatie VO-Magazine).

Versterken teamklimaat en innovatieve cultuur

Dit project richt zich op het versterken van schoolteams en het in beeld brengen van richtinggevendende praktijkvoorbeelden van scholen met een innovatieve cultuur. Met dit project is een begin gemaakt door het ontwikkelen van een aanpak aan de hand van een eigen model, waarmee in de vorm van workshops op scholen het gesprek gevoerd wordt met teams over het teamklimaat. Een en ander zal in 2024 verder ontwikkeld worden. Hiervoor is een Comeniusbeurs aangevraagd. Het model is in 2023 gepresenteerd op het Velon-congres.

Professional Doctorate

De Marnix Academie participeert als een van de zeven hogescholen in het domein Leren en Professionaliseren in de pilot Professional Doctorate. De lector werkte in 2023 een dag per week als lid van de Graduate Commissie, het Graduate netwerk, de Katalysator en als begeleider van

een PD-kandidaat. In 2023 is voor de kwaliteitsborging in de pilot een Impulse subsidie toegekend voor vier jaar. De lector draagt daarin, samen met een lector van Saxion, het werkpakket Monitoring en Evaluatie. Tevens is de lector voorzitter van de landelijke werkgroep M&E van de PD-pilot.

Inclusief Onderwijs

In 2023 is de aanloop geweest van een PD-traject op inclusief onderwijs. In december 2023 is inhoudelijk groen licht gekomen. De kandidaat - een lid van het lectoraat - zal in 2024 starten. Voor het lectoraat is dit het vervolg van een al jaren lopend traject op dit onderwerp. In 2023 zijn verschillende workshops, lezingen en presentaties in het land gehouden op dit onderwerp, evenals een publicatie is de Nieuwe Meso.

Samenwerking Kempel innoverend onderzoek

Samen met een lector van Hogeschool de Kempel, die deelnemer is van de lectoraatsgroep Leren en Innoveren, is een start gemaakt met een publicatie over interventies in innoverend onderzoek dat in 2024 zal verschijnen. Daarnaast werkt het lectoraat samen met de Radiantpartner Hogeschool de Kempel op het ontsluiten van het gedachtengoed van het sociaal constructionisme door vertaling van het werk van Kenneth Gergen en het toepassen van dit gedachtengoed in de Master Leren en Innoveren. Van deze Master zijn zowel de Marnix Academie (als penvoerder) en de Kempel eigenaar, naast Ipabo en KPZ.

IOMC

Inclusief Onderwijs in een meertalige Context is een Sprong-project waarin de Marnix Academie en specifiek het Lectoraat Leren en Innoveren participeert. IOMC is in 2023 in een afrondende fase gekomen. Er is onder meer een model ontwikkeld waarop het netwerk zich door kan ontwikkelen.

Pedagogische tussenruimte

Een project waarmee in 2023 is gestart, is het project Pedagogische tussenruimte dat zich richt op het vergroten van kansengelijkheid in het PO. Het project is in handen van een van de leden van de lectoraatsgroep (Ipabo).

Onderwijsontwikkeling

Het lectoraat Leren en Innoveren is verbonden aan de gelijknamige Master. Als *academic director* heeft de lector een rol gespeeld in de doorontwikkeling van het curriculum.

Professionalisering

Het lectoraat ziet het ook als haar taak bij te dragen aan professionalisering door het meedenken op veranderkundige vragen van medewerkers en onderwijsprofessionals en kennis te delen. Zo is in 2023 een openbare les gegeven, is een webinar geweest met schoolleiders, is er begeleiding geboden aan de strategiesessies van de Kwaliteitsafspraken en bijgedragen aan een Marnixbrede studiedag over onderzoek.

1.3. Onderzoek en thema's

Bijdrage aan onderzoeksthema's

Thema	Bijdrage aan dit thema? Op welke manier?
Gezondheid en Welzijn	Vanuit het lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren (SO&P) loopt het Onderzoek studentenwelzijn. Door en met studenten worden tools ontwikkeld die de veerkracht van studenten kunnen ondersteunen. Om de dilemma's, behoeften en wensen en mogelijke aanknopingspunten in kaart te brengen, is de driehoek student-opleiding-werkveld bevraagd. De veerkrachttools zullen geïmplementeerd worden binnen Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO) zodat vanuit de driehoek de veerkracht van studenten ondersteund kan worden. Vanuit de onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen vond onderzoek plaats naar Vitaliteit & Professionaliteit van startende leerkrachten.
Onderwijs- en talentontwikkeling	Alle lectoraten binnen het Marnix Innovatiecentrum leveren een bijdrage aan het onderzoeksthema Onderwijs- en talentontwikkeling. Het lectoraat <u>Leren en Innoveren</u> richt zich op ontwikkelen en vernieuwen van onderwijsorganisaties. Het hoofdthema is het werken aan een innovatief klimaat in school(organisaties) waarbij onderwijsontwikkeling en talentontwikkeling voortdurend aandacht krijgen. Het lectoraat <u>Samen Opleiden en Professionaliseren</u> richt zich op het thema samen opleiden in de school, het partnerschap als 'community of learners' en op het versterken van de samenhang in het curriculum. Het onderzoek binnen het lectoraat <u>Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap</u> richt zich op een didactiek die leerlingen en (aankomende) onderwijsprofessionals in staat stelt de kennis en vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn voor het actief bijdragen aan duurzame ontwikkeling. In het lectoraat <u>Leiderschap in het Onderwijs</u> van Penta Nova, waar de Marnix Academie deel van uitmaakt, staat waardengericht leiderschap centraal. Een overzicht van de onderzoeken is te vinden op het kennisplatform: https://www.marnixacademie.nl/onderzoek/onze-onderzoeken Voor het thema 'Onderwijs en leertechnologie' is per 1 oktober 2023 met de Radiant Hogescholen Ipabo en de Kempel een associate lector aangesteld die werkt onder het lectoraat 'Wetenschap en Technologie' van de Ipabo, en die nauw verbonden is met de Master Onderwijs en Leertechnologie.

Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Vanuit het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap zijn verbindingen met het onderzoeksthema Veerkrachtige samenleving. Thema's van de SDG's ² hebben hier aandacht. Dit is binnen ons partnerschap bruikbaar voor startende leerkrachten, en straks ook daarbuiten.
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	n.v.t.
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	n.v.t.
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	n.v.t.
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	n.v.t.
Energietransitie en duurzaamheid	n.v.t.
Kunst en de creatieve industrie	n.v.t.
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	In <u>Onderwijs en Sociaal Ondernemerschap</u> zitten kenmerken van onderwijs in ondernemerschap opgenomen.
Veiligheid	n.v.t.
Toerisme en gastvrijheid	n.v.t.
Anders namelijk	Actief burgerschap gericht op duurzame ontwikkeling.

Overzicht van de lectoraten

<i>Lectoraat</i>	<i>Naam/namen lector/lectoren</i>	<i>Korte omschrijving lectoraat</i>
Lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren	Dr. Miranda Timmermans Dr. Marjolijn Peltenburg (associate lector Leerrijke Verbindingen)	SO&P is verbonden aan het partnerschap, de onderzoekslijn LV en aan de Kwaliteitsafspraken. Lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren Marnix Academie

² Sustainable Development Goals - duurzaamheidsdoelstellingen zoals vastgesteld door de Verenigde Naties in 2015: <https://www.sdg-nederland.nl/de-17-sdgs/>

Lectoraat Leren en innoveren	Dr. Arienne van Staveren	Het Lectoraat Leren en Innoveren is verbonden aan de gelijknamige Master en de vier betrokken partnerhogescholen. https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-leren-en-innoveren
Lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap	Dr. Stella van der Wal Maris	https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-onderwijs-sociaal-ondernemerschap
In samenwerking: Lectoraat Leiderschap in het onderwijs, met een focus op waardengericht leiderschap (Penta Nova)	Dr. Wouter Schenke	https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-leiderschap-het-onderwijs
In samenwerking: Lectoraat Wetenschap en Techniek (Ipabo)	Dr R. ten Berghe (associate lector in samenwerking)	Gekoppeld aan de master Onderwijs en Leertechnologie is er een gezamenlijke associate lector https://www.ipabo.nl/lectoraat/wetenschap-en-technologie/

1.4. Inkomsten

Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek

<i>Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar</i>		<i>Gerealiseerde inkomsten in K€ in jaar van het betreffende bestuursverslag</i>
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom*	€ 788
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom*	€ 300
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom*	n.v.t.
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	n.v.t.
	Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	€ 1.088

2. Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

2.1. Integratie in het kennisecosysteem

De lectoraten hebben hun eigen onderzoeksnetwerken op inhoudelijke thema's (dat bestaat uit hogescholen, universiteiten, instellingen en instanties). In ons partnerschap streven we naar het betrekken van leerkrachtonderzoekers in ons ecosysteem. Daarnaast maakt het MIC-deel uit van het onderzoeksnetwerk in de regio en van de Radiant-hogescholen. Verbinding, kennisuitwisseling, samenwerking en consortiumvorming staan daarin centraal.

BASIS-INDICATOREN IN HET KENNIS-ECOSYSTEEM

De samenwerking met de regio is voor het MIC van essentieel belang.

Partnerschap POO

In het partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO) werken 35 besturen, 375 opleidingsscholen en de Marnix Academie samen aan het opleiden van goede leerkrachten voor het basisonderwijs. Verbonden aan en ingesteld door het partnerschap POO is het lectoraat SO&P. Dit heeft ook in het afgelopen jaar een bijdrage geleverd aan de doorontwikkeling van samen opleiden door het leren van alle onderwijsprofessionals centraal te stellen.

Voorbeeld 1: POO-netwerken

In een POO-netwerk Onderzoek en Innovatie worden onderzoeken binnen eenzelfde thema verbonden. De onderzoeken vinden plaats op een school en gaan uit van een vraag van de school. Eén of meerdere leerkrachten van de school werken samen met een docent-onderzoeker en studenten van de driejarige pabo aan de Marnix Academie in een onderzoeksgroep. Ook in 2023 was er ruimte voor scholen om aan te sluiten bij een van de drie POO-netwerken Onderzoek en Innovatie:

- Digitalisering in het onderwijs;
- Sociaal ondernemerschap;
- Inrichting van het onderwijs.

Elk onderzoek maakt deel uit van één van de drie netwerken. De scholen binnen een netwerk komen onder leiding van een senior onderzoeker vier keer per jaar bijeen in een netwerkbijeenkomst om kennis te delen, elkaar te inspireren -al dan niet met een gastspreker-, en gezamenlijk een dilemma te bespreken. In schooljaar 2022-2023 waren er zeven onderzoeksgroepen actief, in het schooljaar 2023-2024 zijn dat er acht.

Werkplaatsen Onderwijsonderzoek

De Marnix Academie participeert ook in 2023 in zogeheten Werkplaatsen. De Werkplaatsen maken onderdeel uit van de toegekende NRO-subsidie *Onderzoek dat werkt* uit de call Samenwerken aan onderwijskwaliteit in de regio. Deze subsidie is gezamenlijk aangevraagd door vijf schoolbesturen in de regio Utrecht-Amersfoort (PCOU, KSU, SPO, SKOSS-KPOA en PCBO) en drie kennisinstellingen (HU, UU en de Marnix Academie). De thema's zijn taal, rekenen en burgerschap. Er wordt voortgebouwd op de kennis en ervaring van [Werkplaats Onderwijsonderzoek Utrecht \(WOU\)](#).

Vanuit het MIC vindt – in samenwerking met de HU en de UU – flankerend onderzoek plaats naar de verduurzaming en versterking van regionale onderwijswerkplaatsen voor onderwijskwaliteit.

Voorbeeld 2: Onderzoek dat werkt

Onderzoek dat werkt is gestart met zeven werkplaatsen, waarvan er twee verbonden zijn aan de Marnix Academie. Er is een Werkplaats op basisschool De Blauwe Aventurijn rondom het thema kansengelijkheid en een andere Werkplaats op basisschool Kon-Tiki rondom het thema taal. Het principe van een Werkplaats is dat een leerkracht, werkzaam op een basisschool, in een Werkplaats werkt aan een onderwijsvraagstuk, dat speelt op de eigen basisschool. In de Werkplaats zitten enkele collega's van school, soms studenten, en een onderzoeker van een partner-kennisinstelling. Het uitgangspunt is dat de vraag van de school leidend is voor de focus van het onderzoek. De looptijd van een Werkplaats is twee jaar. Twee keer per jaar vindt uitwisseling tussen de Werkplaatsen plaats.

Om (digitale) ontmoeting binnen de regio te faciliteren is een Teamskanaal ingericht voor deelnemers aan de Werkplaatsen. Op deze plek kan informatie met elkaar worden gedeeld en contact met elkaar worden gezocht. Ook worden op deze plek handige documenten gedeeld; denk bijvoorbeeld aan een onderzoeksformat dat gebruikt kan worden.

Verbinding met projecten in de regio

Vanuit lectoraten lopen verschillende samenwerkingen met partners in de regio. Zo werkt het Lectoraat Leren en Innoveren in het project Onderwijsambassadeurs samen met Stichting PCOU. Op kleinere schaal wordt vanuit Utrecht Leert aan driehoeksgesprekken gewerkt. Ook is er een samenwerking over de minor Urban Education door lectoraat SO&P, het project Leerpracht, de scholen en de HU. Door de inhoudelijke bijdrage van het MIC aan deze projecten wordt de regio evidence-based ondersteund.

Voorbeeld 3: project Onderwijsambassadeurs

Het project Onderwijsambassadeurs is gestart vanuit de Stichting PCOU-Willibrord en wil een antwoord geven op het lerarentekort. Vanaf de start is de Marnix Academie als founding partner betrokken. Inmiddels is het project ondergebracht in de Stichting Onderwijsambassadeurs. Het doel is het wegnemen van werkdruk in het onderwijs door het betrekken van de samenleving. Leerkrachten in het PO en VO krijgen gedurende een langere tijd (minimaal een jaar) ondersteuning door extra handen in de klas. De manier waarop Onderwijsambassadeurs is bedacht en vormgegeven blijkt een succesvolle en veelbelovende aanpak. De Marnix Academie ondersteunt dit niet alleen door flankerend onderzoek, maar ook door commitment en actieve betrokkenheid bij strategieontwikkeling. Het lectoraat Leren en Innoveren begeleidt dit project veranderkundig en volgt dit project onderzoeksmatig. Vertegenwoordiging van het Hoger Onderwijs in de Raad van Toezicht heeft tot doel om een effectief toezichtproces te waarborgen een continue betrokkenheid te handhaven bij het hogeronderwijsbeleid en de strategische besluitvorming.

Het eerste onderzoek ging over de vraag: welke meerwaarde ervaren leerkrachten en onderwijsambassadeurs en vanuit welke voorwaarden komt de ervaren meerwaarde tot stand? Het werd uitgevoerd door een tweetal onderzoekers en meerdere studenten. De onderzoeksresultaten leidden al tijdens het onderzoek tot beredeneerde bijstelling van het project. Het onderzoek is afgerond met een presentatie en een artikel. Het tweede onderzoek, dat november 2023 werd afgesloten, was gericht op het onderzoeken van de meerwaarde van onderwijsambassadeurs voor het VO. Ook dit onderzoek werd uitgevoerd door een tweetal onderzoekers en meerdere studenten en heeft geleid tot een eigen aanpak voor het VO binnen de Stichting Onderwijsambassadeurs. Ook dit onderzoek is afgerond met een presentatie en een artikel in het VO-Magazine (https://www.marnixacademie.nl/sites/default/files/2024-02/Onderwijsambassadeurs_VO-magazine_3december2023.pdf).

Op de website <http://www.onderwijsambassadeurs.nl> is meer over dit project te vinden.

Voorbeeld 4: Professionalisering 'driehoeksgesprekken' (Lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren)

Utrecht Leert is een initiatief van samenwerkende schoolbesturen, lerarenopleidingen en (overheids-)partners. Het doel is om het lerarentekort in de regio Utrecht terug te dringen en om leraren te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, waarbij er ook aandacht wordt besteed aan de professionele ontwikkeling van opleiders uit scholen en instituten die studenten samen opleiden. Voor Utrecht Leert wordt door het lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren een scholing verzorgd rondom het verbinden van leren in de context van de school en van de opleiding middels driehoeksgesprekken. Studenten, opleiders uit de scholen en opleiders uit de instituten nemen deel.

Het MIC blijft bezig met de aansluiting bij innovaties van de partnerscholen in de regio. Het MIC doet dit door in overleg met de partnerscholen onderzoeksthema's vast te stellen, gezamenlijk ontwikkelingen vorm te geven en de verbinding tussen onderzoeksgroepen en lectoraten te vergroten. Het MIC stuurt hiermee gericht aan op onderlinge uitwisseling in de regio en het leren van elkaar. Thema's van de POO-netwerken zijn in schooljaar 2021-2022 vastgesteld in de stuurgroep POO³.

Voor de Werkplaatsen geldt (zoals geformuleerd in de subsidieaanvraag): "De onderwijsinstellingen ... specificerden de inhoudelijke focus vanuit de onderwijsagenda's van de schoolbesturen gelinkt aan de gemeentelijke onderwijsagenda's. De kennisinstellingen hebben mogelijkheden rondom opleiden en professionaliseren, expertise op de inhoudelijke thema's en onderzoek toegevoegd en vergeleken met verwante regionale samenwerkingsverbanden zoals Utrecht Leert (2020) en de Utrecht Leert Opleidingsalliantie (2020). Ook bleken de bestuurlijke onderwijsagenda's van de regio Utrecht-Amersfoort, afgestemd met de gemeentelijke agenda's, vergelijkbaar. Deze onderwijsagenda's focussen bijvoorbeeld op kansengelijkheid en burgerschap, inclusie en internationalisering."

INTEGRATIE IN HET KENNISECOSYSTEEM

A. Lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden

De Marnix Academie werkt voor het onderzoek samen in verschillende convenanten en samenwerkingsovereenkomsten.

1. Radiant Lerarenopleidingen

- Radiant is een samenwerkingsverband van acht hogescholen die opleiden in het educatieve domein. Radiant biedt een netwerk en platform voor alle onderzoekers van de Radiant Lerarenopleiding waarbinnen samengewerkt wordt aan onderzoeksprojecten en waarbinnen samenwerking, professionalisering, delen en uitwisselen plaatsvindt.
<https://www.radiantlerarenopleidingen.nl/Onderzoek>
- Vanuit Radiant worden drie masterstudies aangeboden (Leren en Innoveren, Onderwijs en Leertechnologie, Passend Meesterschap).

³<https://marnixacademieutrecht.sharepoint.com/:b:/r/sites/Mooi/Gedeelde%20%20documenten/Onderzoeksgroepen%20POO/Archief/2021-2022/POO%20Netwerken%20Onderzoek%20en%20Innovatie%20-%20Voorstel%20aan%20Stuurgroep.pdf?csf=1&web=1&e=gnO9dA> (NB: In 2024 is eerste gesprek met programmaleider POO geweest over het al dan niet actualiseren (aanpassen) van de thema's.)

- Partners zijn Driestar hogeschool, Hogeschool De Kempel, Hogeschool iPabo, Iselinge Hogeschool, Hogeschool KPZ, Thomas More Hogeschool en Hogeschool Viaa.
2. Partnerschap POO
 - Het partnerschap *Partners in Opleiding en Ontwikkeling* heeft als doel het samen opleiden en professionaliseren van leerkrachten basisonderwijs en het samen werken aan onderwijsontwikkeling.
 - Het lectoraat SO&P levert POO-onderbouwde bouwstenen voor goed samen opleiden en professionaliseren en een toenemende gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het begeleiden van startende leerkrachten en doorgaande professionalisering.
 - Partners zijn 35 besturen en 375 opleidingsscholen.
 3. Consortium SPRONG Meertaligheid
 - Dit consortium verkent mogelijkheden om bestaande en nieuwe verbindingen van regionale samenwerkingsverbanden van leraren(opleiders), lectoren/onderzoekers en beleidsmakers op het gebied van inclusief onderwijs in meertalige contexten op te zetten en te versterken.
 - Partners zijn HU, NHL-Stenden, Fontys Lerarenopleidingen samen met zeventien scholen in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs.
 4. Sprong Voorwaarts
 - Dit consortium omvat kennislabs rondom vier domeinen: anders zijn, anders doen, anders organiseren en anders sturen. In de hybride kennislabs van opleiders, onderzoekers, leraren en schoolleiders wordt op een onderzoeksmatige wijze gewerkt aan praktische oplossingen voor vraagstukken vanuit de school. In kennislabs draait het om creëren, ontwerpen, onderzoeken en leren met de onderwijspraktijk en de omgeving. De Marnix Academie is kartrekker van een kennislab rondom het thema burgerschap.
 - Partners zijn Fontys Lerarenopleidingen, HAN, HU, OU en zes onderwijsinstellingen (vo).
 5. Werkplaatsen Onderzoek dat werkt!
 - Dit samenwerkingsverband heeft als doel het versterken van een onderzoekscultuur op basisscholen in de regio Utrecht-Amersfoort door nauw samen te werken met kennisinstellingen.
 - Partners zijn KSU, PCOU, SPO, SKOSS-KPOA, PCBO, Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht
 6. Utrecht Leert OpleidersAlliantie (ULOA)
 - Het samenwerkingsverband ULOA is een samenwerking tussen opleidingsinstituten in de regio Utrecht-Amersfoort. ULOA richt zich op het versterken van de opleiding en professionele ontwikkeling van leraren. Een belangrijk aandachtspunt is bovendien het vergroten van de instroom in de lerarenopleidingen door het interesseren van nieuwe doelgroepen voor het leraarsberoep via een diversiteit aan trajecten. Er wordt gewerkt in co-partnerschap met de schoolbesturen PO en VO/MBO uit de regio Utrecht.
 - Partners zijn Hogeschool van de Kunsten, Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes en Instituut Theo Thijsen), Universiteit voor Humanistiek en Universiteit Utrecht.
 7. Professional Doctorate
 - In 2023 zijn verschillende ontwikkelingen geweest binnen het domein Leren & Professionaliseren (PD-L&P), waarin de Marnix Academie als een van zeven Hogescholen participeert. In het jaar 2023 werd (1) het program proposal goedgekeurd; (2) er kwam een governance structuur voor het domein; (3) de organisatie van PD, de leergemeenschap en het samenwerkingsverband van het domein hebben vorm gekregen en (4) taken zijn verdeeld tussen hogescholen; (5) er is een impulssubsidie gericht op kwaliteitszorg aangevraagd en toegekend. Binnen de Marnix Academie is (6) een kandidaat gestart met het voortraject voor toeleiding naar een eigen doctoraatstraject: de Professional Doctorate.
 - De lector Leren en innoveren van de Marnix Academie maakt deel uit van de Katalysator, een wekelijks landelijk overleg vanuit de VH, bedoeld om de pilot als geheel te ondersteunen richting

wettelijke verankering. De lector Leiderschap in waardengericht werken is actief als tweede begeleidend lector van de kandidaat vanuit de Marnix.

- Partners zijn Marnix Academie, Aeres Hogeschool, Fontys Hogescholen, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht, Saxion Hogeschool.

8. PO partnerschap

- Het PO Partnerschap richt zich op duurzame, gelijkwaardige samenwerking bij (praktijkgericht) onderzoek, onderwijsontwikkeling, opleiding en nascholing. Door nauwe samenwerking weten onderwijsprofessionals vanuit de verschillende partners elkaar goed te vinden, met als doel om (onderwijs)onderzoek en de praktijk te verbinden. Vanuit gezamenlijke middelen worden diverse activiteiten aangeboden, zoals de jaarlijkse PO Conferentie.
- Partners zijn PCOU Willibrord, SPO, SKOSS-KPOA, KSU, Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, UvH.

9. NRO gedragen passend onderwijs

- Onderzoeksproject 'Moeilijk gedrag van jonge kinderen; een warme relatie met ieder kind'.
- Samenwerking met Hogeschool Thomas More, Hogeschool de Kempel, drie schoolbesturen.

10. Penta Nova

De lector Leiderschap in het Onderwijs is aangesloten bij het MIC en het onderzoeksnetwerk van de Marnix Academie.

B. Voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners

- Samenwerking in de regio 'POO-netwerken', 'Onderzoekt dat werkt', 'Project Onderwijsambassadeurs' en 'professionalisering - driehoeksgesprekken' (zie voorbeelden 2.1.1).
- Samenwerking met Stichting Duurzame Pabo en coöperatie Leren voor Morgen, gericht op partnerschap in het aanvragen van subsidies.
- Dublin City University, Ierland: gezamenlijke coördinatie van de EAPRIL Cloud Education for Sustainability.
- Samenwerking binnen het Lectoraat Leren en Innoveren tussen Radiant-partners (Hogeschool KPZ, Hogeschool de Kempel, Hogeschool iPabo) die mede-eigenaar zijn van de Master Leren en Innoveren. Dit heeft geleid tot meerdere publicaties.
- Internationale samenwerking met Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Brno, Tjechië; Kirchliche Pädagogische Hochschule Wien/Krems, Oostenrijk; University of Turku, Faculty of Education and Psychology Oulu, Finland; Hogeschool PXL, Educatieve bachelor voor lager onderwijs, Hasselt, België: het gezamenlijk ontwikkelen, uitvoeren en onderzoeken van een onderwijsprogramma 'SEE-ing a better world'.
- Samenwerking promotiebeurs voor leraren met de UU en Universiteit Leiden.
- Onderzoek Vergroten van onderzoekend vermogen in de lerarenopleiding.
- Samenwerking met Hogeschool Utrecht. De projectgroep onderzoekend vermogen van de Marnix Academie richt zich op het stimuleren van het onderzoekend vermogen van bachelor voltijdstudenten en het professionaliseren van docenten om deze ontwikkeling goed te kunnen ondersteunen.

C. Formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals die voor de onderzoeksstrategie relevant zijn

- Partnerschap samen opleiden en professionaliseren waarbinnen samen onderzoek gedaan wordt door (associate) lector Samen Opleiden en

Professionaliseren, (docent)onderzoekers, leerkrachtonderzoekers en studentonderzoekers.

- Penta Nova waarbij de lector Leiderschap in het Onderwijs is aangesloten bij het MIC en het onderzoeksnetwerk van de Marnix Academie (een aantal Marnix docenten participeert in dit lectoraat).
- Samenwerking met Radiant partners op het gebied van onderzoek en masters in de vorm van een gezamenlijke (associate) lector.
- Het samenwerkingsverband ULOA is een samenwerking tussen opleidingsinstituten in de regio Utrecht-Amersfoort. Zie 2.1.2.a6
- Pabo-Netwerk Duurzame PABO. De lector Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap is actief binnen het netwerk. Hier wordt kennis en ervaringen gedeeld, samen kennis ontwikkeld, inspireren partners elkaar en wordt doordacht hoe de lerarenopleidingen verdere stappen kunnen zetten ten aanzien van het bijdragen aan duurzame ontwikkeling.
- Leren voor Morgen. De lector Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap zit in de stuurgroep van PO voor Morgen. Partners zijn Stenden Hogeschool, Fontys pabo Eindhoven, Avans Hogeschool Pabo Breda, Hogeschool Arnhem en Nijmegen, HZ UAS, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Viaa, Thomas More Hogeschool.
- Partners in onderzoek, gekoppeld aan BIP SEE-ing a better world: PXL (België), KPH (Oostenrijk), University of Oulu (Finland).
- VONC: een platform voor opleiders gericht op leerrijke verbindingen.
- Verbondenheid aan Comeniusnetwerk als *senior fellow*.
- European Association for Practitioner Research on Improving Learning (EAPRIL). Het netwerk heeft het voorstel van de Marnix Academie voor de oprichting van een Cloud 'Education for Sustainability' goedgekeurd. De lector van het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap is aangesteld als Cloud-coördinator.

Lectorale rede en onderzoekscongressen georganiseerd door de Marnix Academie

Op 5 april 2023 vond de lectorale rede van lector Wouter Schenke plaats, genaamd 'Oog voor elkaar. Op koers met leiderschap in waardengericht werken'. Voorafgaand aan de lectorale rede is een symposium georganiseerd waarin lectoraatsleden workshops gaven over waardengericht werken in het onderwijs, conflicterende waarden in gespreid leiderschap en waarden in een professionele leercultuur.

In 2023 vonden internationale spotlightsessies plaats van EAPRIL Cloud 10 Education for Sustainability.

In maart 2023 organiseerde het MIC voor alle medewerkers van de Marnix Academie een studie- en ontmoetingsdag met als titel 'Koersen op nieuwsgierigheid; waar onderzoek en onderwijs elkaar ontmoeten'.

D. Deelname aan onderstaande aanvragen:

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	0	0
Nationale Wetenschaps Agenda	0	0
Groefonds	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	0	0
Andere aanvragen met kennispartners...	0	2

2.2. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Dit bestedingsdoel draagt met name bij aan de vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de onderzoekscultuur en -structuur.

BASISINDICATOREN KWANTITATIEVE VERDUURZAMINGTabel personele inzet⁴

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	4	3,2
Onderzoekers en docent- onderzoekers	34	5,2
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	1	
Promovendi	4	1,53
Postdocs	1	0,4
Onderzoeks-ondersteuning	3	1,85
Totaal onderzoeks- personeel		
Aanstelling lectoren*	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 50%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 50%

³ Peildatum 31 december van het jaar (inclusief lector Penta Nova)

Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)*	0,8
Aantal lectoren met een <u>dubbelaanstelling</u> bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ⁵	0

2.3. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur en -structuur.

In de in 2023 vastgestelde Strategische is de positie van onderzoek binnen de Marnix Academie verwoord. We zijn een Hogeschool waar we door de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld onze maatschappelijke opdracht waarmaken. De Marnix Academie als één geheel is vanzelfsprekend in alles wat we doen; alle opleidingsvarianten, onderzoek en ondersteuning zijn verbonden en versterken elkaar. Dat impliceert dat onderzoek overal aanwezig is en niet beperkt is tot een opdracht van een kenniscentrum, maar ook binnen alle onderdelen van de organisatie een bijdrage wordt geleverd aan de onderzoeksopdracht.

Om de kwaliteitscultuur en de interne onderzoekscultuur en -structuur te versterken zijn verschillende lijnen uitgezet. Een daarvan is de studie- en ontwikkeldag in maart 2023 voor alle medewerkers over onderzoek, met de titel Nieuwsgierigheid. De participatie van onderzoekers vanuit verschillende organisatieonderdelen is gestimuleerd en versterkt. Een grotere groep docenten doet mee aan onderzoek. Onderzoekend vermogen is opgenomen in de bachelor en het promotiebeleid is uitgewerkt. Onderzoekers van het MIC leveren een bijdrage aan onderwijs binnen de bachelor, masters en MOC. De lectoren bespraken hun activiteiten in het Managementteam. Bij de uitwerking van de organisatiestructuur gebaseerd op de koers wordt bekeken hoe onderzoek versterkt kan worden.

Het vernieuwde promotiebeleid is op een aantal punten anders dan het beleid zoals vastgesteld in 2016. Dit betreft onder meer een aanpassing (verhoging) van streefcijfers: kaders en faciliteiten voor promovendi zijn verhoogd van vier naar vijf jaar, kaders en faciliteiten voor een voorbereidingstraject voor aankomend promovendi zijn geconcretiseerd en de terugbetalingsregeling bij tussentijds, voortijdig stoppen of kort na afronding van het promotietraject vertrekken is vervallen.

De lector Leren en innoveren levert een actieve bijdrage aan de (landelijke) ontwikkeling en uitvoering van de pilot Professional Doctorate, waarmee de carrièreperspectieven voor docenten en onderzoekers worden vergroot.

⁵ Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

BASISINDICATOREN KWALITATIEVE VERDUURZAMING

A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
N.v.t. in 2023 Visitatie vond plaats in juni 2021			

B. Voorbeelden

Hier volgt een aantal voorbeelden van relevante bijdragen van het afgelopen jaar aan de verbinding tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt, en drie voorbeelden van succesvolle bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs.

Voorbeelden Verbinding beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

Praktijkminoren

In het derde en vierde leerjaar kunnen studenten kiezen voor drie minoren van elk een semester. Drie van de minoren worden in intensieve samenwerking met het werkveld - onze partnerscholen, en in twee gevallen ook de HU pabo - ontwikkeld. Het gaat hierbij om Vrije School Minor, Minor Urban Education and Minor Gespecialiseerd Onderwijs. Bij de ontwikkeling van deze praktijkminoren is, naast een groot aantal andere stakeholders en betrokkenen, ook het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren in de persoon van de lector betrokken.

De minoren zijn primair onderwijseenheden voor aanstaande leraren, maar de ontwikkeling en uitvoering in gezamenlijkheid met het werkveld dragen ook bij aan een betere aansluiting tussen 'theorie en praktijk', het versterken van de mentoren en schoolopleiders en het vergroten van het inzicht van een curriculum in samenhang.

Praatplaat Oriëntatiekaarten:

Vanuit het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren is vanuit het project Oriënteren om te leren een praatplaat opgeleverd (in de lijn van de lectorale rede van Miranda Timmermans). De praatplaat nodigt schoolopleiders, mentoren, studenten en betrokken instituutopleiders uit met elkaar in gesprek te gaan over de eerste dagen van een student op een nieuwe leerwerkplek. De praatplaat heeft als doel bewustzijn te creëren op het belang van oriëntatie bij de start van een nieuwe stage, en zicht te creëren op de kenmerken, kwaliteiten en leermogelijkheden van die specifieke leerwerkplek. De praatplaat wordt ingezet tijdens bijeenkomsten van BOC en SOL en van SOL met mentoren.

De praatplaat ligt verder ten grondslag aan het vervolgonderzoek op dit thema.

<https://www.marnixacademie.nl/oriënteren-om-te-leren>

Studentenwelzijn:

Vanuit NPO-gelden werden in het kader van studentenwelzijn voor, door en met studenten op onderzoeksmatige wijze tools ontwikkeld die de veerkracht van studenten binnen POO kunnen ondersteunen. Om de dilemma's, behoeften en wensen en mogelijke aanknopingspunten in kaart te brengen, is de driehoek student-opleiding-werkveld bevestigd. De veerkrachttools zullen geïmplementeerd worden binnen het geheel van POO, zodat vanuit de driehoek de veerkracht van studenten ondersteund kan worden. Onlangs is er een paralleltraject opgestart dat zich specifiek richt op LIO-studenten en startende leerkrachten in de inductiefase, zodat hier ook gezamenlijke ondersteuning kan ontstaan. Dit traject is in december 2023 afgerond; momenteel vindt vormgeving en productie plaats. Lancering zal zijn op de Dag van het Partnerschap.

Leerrijke Verbindingen

Sinds januari 2022 vervult de programmamanager van de Kwaliteitsafspraken ook de rol van associate lector als onderdeel van de Kwaliteitsafspraken, verbonden aan het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P). Zij leidt de onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen waarin het verder versterken van de verbinding tussen het werken en leren in de onderwijspraktijk en het werken en leren in de opleidingsinstelling centraal staat. Een voorbeeld betreft de inrichting van een platform genaamd VONC (*Verbinden, Opleiden, Netwerken en Creëren*). VONC biedt ruimte voor opleiders uit de onderwijspraktijk en voor opleiders uit de opleidingsinstelling om met elkaar uit te wisselen over mogelijkheden die er zijn om het leren van studenten in deze contexten nog sterker te verbinden. Deelnemers stappen zowel letterlijk als figuurlijk over de grens van de eigen opleidingscontext in de wereld van de opleidingspartner. Dit proces van *boundary crossing* is de basis van de onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen in de zoektocht naar nieuwe manieren van samen werken en samen leren, waarbij opleiders actief streven naar 'leerrijke verbindingen'. Leerrijke verbindingen zijn alle inspanningen van opleiders gericht op het versterken van de verbinding in de begeleiding van studenten tussen beide contexten. In de onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen wordt onderzoek gedaan naar (1) de impact van het platform VONC, (2) *Lesson Study* als grensobject, (3) responsief leraargedrag in de begeleiding tussen opleidingsinstelling en onderwijspraktijk, (3) de invoering van onderzoekend vermogen in het voltijd curriculum, (4) vakinhoudelijke verbindingen tussen onderwijspraktijk en opleidingsinstelling, en (5) leerrijke verbindingen in het komen tot een hogeschoolbrede visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken.

Voorbeelden Succesvolle bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs

Marnix Lesson Study

Op de Marnix Academie wordt *Lesson Study* ingezet als effectief leermiddel in de opleiding tot leraar basisonderwijs. Lesson Study is daarbij een vorm van onderzoek en teamleren. Het doel is om de kwaliteit van het opleidingsonderwijs te verhogen. Er ontstaan door Lesson Study leerrijke verbindingen binnen de opleiding, door bijvoorbeeld aandacht voor doorgaande, verbindende lijnen in het curriculum en door Lesson Study in te zetten als professionaliseringsinstrument voor opleidingsdocenten, waardoor verbindende gesprekken plaatsvinden. We zien daarnaast Lesson Study als een werkwijze die veel potentieel heeft om het leren van studenten op de opleiding te verbinden met het leren van studenten in de praktijk. Zo is Lesson Study bij uitstek geschikt om als opleiders (van de Marnix Academie en uit de praktijk) samen mét studenten onderwijs te ontwerpen, uit te voeren en na te bespreken.

Op de website marnixlessonstudy.nl staat een serie katernen met de ervaringen die tot nu toe zijn opgedaan in de experimenten met Lesson Study op de Marnix Academie. Lesson Study wordt ook toegepast in het werken in de POO-onderzoeksgroepen, zoals op de [Johannesschool](#).

Ontwikkeling LEV-lijn

In de vernieuwde bacheloropleiding wordt een vierjarige LEV-lijn opgenomen. In deze lijn worden studenten uitgedaagd tot het zelf en met leerlingen sociaal ondernemen. Het Lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap participeert in de ontwikkeling van deze doorgaande lijn, in de persoon van een lectoraatsgroeplid dat met een Teacher Fellowship beurs de motor is achter de onderzoeksmatige ontwikkeling van de LEV-lijn.

Onderwijseenheid Leren voor het Leven 5A

Vanuit de onderzoeksgroep van het Lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap participeert een docentonderzoeker in het ontwikkelteam van de bachelor-onderwijseenheid Leren voor het Leven 5A. De lector zorgt gevraagd voor input en feedback. In de onderwijseenheid staat het leren sociaal te ondernemen centraal. Studenten ontwerpen een onderwijsarrangement, gericht op het leren sociaal te ondernemen, dat ze uitvoeren op hun praktijkschool. Hierbij wordt de kennis die ontwikkeld is in het lectoraat volop ingezet, zowel door docenten tijdens de ontwikkeling en de uitvoering van de onderwijseenheid, als door studenten tijdens hun praktijkleren.

Functiehuis

Bij de doorontwikkeling van het functiehuis van de Marnix Academie is aandacht besteed aan het belang van de onderzoekende rol van elke docent. Er is een onderwijs- en onderzoeksprofiel opgesteld met daarbinnen alle onderwijs- en onderzoeksrollen. Een van de kernactiviteiten is onderzoek.

Het belang van het participeren van docenten in onderzoek is geëxpliciteerd en krijgt aandacht.

Onderzoek is een manier voor verdere professionele ontwikkeling. Ook vindt de doorontwikkeling van de rol van instituutsopleider plaats. Door het uitzetten van de mogelijkheden voor een PD- of PhD-traject is voor een aantal collega's het denken hierover gestimuleerd. Zij reageerden op de mogelijkheid en zijn nu bij hun leidinggevende en het MIC in beeld als belangstellenden voor onderzoeksactiviteiten. Een aantal van hen zet bewust stappen op weg naar een verdere ontwikkeling van de onderzoekskwaliteiten en een eventueel promotietraject. In 2023 is één docent gepromoveerd. Twee andere collega's zijn bezig met de voorbereidingen voor een start van een PD of PhD in 2024 (zie ook 1.1).

C. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

De Marnix Academie vindt inclusie belangrijk en wil bijdragen aan gelijke kansen voor iedereen en het beste onderwijs voor alle leerlingen. Dat betekent dat iedereen, ongeacht cultuur, religie, gender, handicap, seksuele geaardheid of sociaaleconomische achtergrond, op zijn plek is op de Marnix Academie. Het betekent ook dat ernaar gestreefd wordt alle (toekomstige) onderwijsprofessionals diversiteits sensitief op te leiden.

In 2020 is de Kerngroep Inclusie in het leven geroepen om concreet vorm te geven aan inclusie. De kerngroep is aanspreekpunt voor vragen over inclusie, bevordert in alle geledingen van de organisatie de dialoog over inclusie en onderzoekt en adviseert hoe inclusie versterkt kan worden. In het lectoraat Leren en Innoveren is, onder regie van een van de lectoraatsgroepsleden, een onderzoek gaande naar het organiseren en ontwikkelen van inclusief onderwijs. In 2023 zijn verschillende presentaties in het werkveld geweest en is een artikel gepubliceerd over inclusief leiderschap. In het kader van de uitwerking van de strategische koers is een van de thema's inclusie. In samenwerking met AP Hogeschool Antwerpen is op dit thema een schrijfproces gestart voor het indienen van een Small Scale Erasmus+ aanvraag in 2024.

KEUZE-INDICATOREN KWALITATIEVE VERDUURZAMING

A. Professionaliseringsactiviteiten personeel.

Professionalisering van personeel vindt op verschillende manieren plaats:

1. Bijdrage aan professionalisering Instituuts Opleider (IO) (samen met projectmanagers vanuit POO)
2. Bijdrage aan functieomschrijving van Instituuts Opleider (IO) (vanuit / met POO)
3. Lectoraatsgroep/ kenniskringbijeenkomsten
4. Dag van het Partnerschap met diverse workshops
5. Ontmoetingsdag over partnerschap met collega's van POO
6. Ontmoetingsdag Onderzoek
7. Velon-congres
8. Internationale congressen
9. Congres Platform Samen Opleiden

10. Scholing op kwaliteit partnerschap - deelname aan projectgroep kwaliteitscultuur
11. VONC-bijeenkomsten
12. Marnixbrede studie- en ontmoetingsdag
13. Bezoeken en bijdragen aan Onderwijs Research Dagen

B. Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

Op het kennisplatform 'Meer kennis met Marnix' wordt het onderzoek van het MIC uitgebreid geëtaleerd. Doel, onderzoeksvraag, methode en resultaten worden op toegankelijke wijze geschetst en contactgegevens voor meer informatie worden per onderzoek beschikbaar gesteld. Zie verder: <https://www.marnixacademie.nl/onderzoek/onze-onderzoeken>. Daarnaast is de Marnix Academie verplicht informatie te bewaren volgens de Selectielijst Hogescholen p. 33-35. https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/333/original/Selectielijst_Hogescholen_Versie_mei_2022.pdf?1661440384 Hier is een start mee gemaakt op het documentenportaal. https://marnixacademieutrecht.sharepoint.com/sites/DOCPORTAAL_Marnix/SitePages/Startpagina

C. Aanwezigheid datamanagementsystemen

Onderzoeksdata en consentformulieren worden conform de handleiding gedurende de looptijd van het onderzoek geplaatst op het Marnixdeel van de Radiant Research Drive van SURF. <https://radiant.data.surfsara.nl/> De hier geplaatste data is enkel beschikbaar voor de betrokken onderzoekers en de datasteward. Vooralsnog dient dit ook als archief. Data van (gesubsidieerd) onderzoek in samenwerking met andere hogescholen/universiteiten wordt opgeslagen bij het datamanagementsysteem van de penvoerder.

D. Medezeggenschapsonderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming

De onderzoekers van het MIC en leden van lectoraatsgroepen zijn betrokken bij de ontwikkeling van het nieuwe koersdocument van de organisatie als geheel. Zij namen deel aan klankbordbijeenkomsten en de manager van het MIC leverde een bijdrage vanuit het Management Team van de Marnix Academie. Er werd gevraagd en ongevraagd input geleverd voor de ontwikkeling van de nieuwe koers.

Bijlage 3 Referenties Output MIC 2023

- Amels, J. (2023). Sociaal ondernemen op de Buitenburg. *BSM/Wolters Kluwer*, 37(4), 16-18.
- Amels, J., & Wal-Maris, S. van der (2023). Van jongs af sociaal ondernemen. *BSM*, 5.
- Anker, E., & van den, Hagen, J. (2023, maart). *De oriëntatiekaart als basis voor leernetwerk van studenten op de school in beide contexten* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.
- Anker, E., & van den & Hagen, J. (2023, maart). *Oriënteren om te leren. Schoolopleiders aan zet!* [Presentatie].
- VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.
- Anker, E., van den, & Hagen, J. (2023). *Oriënteren om te leren. Schoolopleiders aan zet!* [Presentatie]. Partnerscholen 2023, Online.
- Anker, E., van den, & Hagen, J. (2023). *Oriënteren om te leren. Schoolopleiders aan zet!* [Presentatie]. Partnerscholen 2023, Utrecht, Nederland.
- Brussel, S., van, Timmermans, M., Verkoeijen, P., & Paas, F. (2023). Comparing instructional strategies to support student teachers' learning to prepare an open-minded citizenship education lesson. *Instructional Science*, 1-23.
- Busschach, M-C., van & Timmermans, M. (2023, april). *Leren in verbinding vraagt om optimale afstemming en samenhang! Oftewel: driehoeksgesprekken als krachtige interventie* [Workshop]. Partnerscholen 2023, Utrecht, Nederland.
- Creutzberg, A. (2023, maart). *Een warme relatie met ieder kind: leren met elkaar in school en opleiding* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.
- Creutzberg, A. (2023). *Responsief leerkrachtgedrag bij storend leerlinggedrag in opleiding én praktijk* [Workshop]. Marnix Ontmoetingsdag 2023, Utrecht, Nederland.
- Creutzburg, A., & Peltenburg, M. (2023). *Responsief leerkrachtgedrag bij storend leerlinggedrag in opleiding én praktijk* [Workshop]. POO Partnerscholen 2023, Utrecht, Nederland.
- Creutzburg, A. & Peltenburg, M. (2023, maart). *Responsiviteit in de lerarenopleiding* [Rondetafelgesprek]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.
- Creutzberg, A., & Peltenburg, M. (2023, maart). *Responsiviteit in de lerarenopleiding: professionalisering gericht op begeleiding van studenten* [Rondetafelgesprek]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.
- Creutzburg, A., Verhoeven, S. (2023, maart). *Een warme relatie met ieder kind: leren met elkaar in school in opleiding* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.
- Creutzberg, A., & Verhoeven, S. (2023, mei). *Een warme relatie met ieder kind: leren met elkaar in school in opleiding* [Presentatie]. Kennisdeling Marnix Academie, Utrecht, Nederland.

Duijzer, C., & Peltenburg, M. (2023, maart). *Ontmoeten in gedeelde grenspraktijken: Wat werkt?* [Presentatie]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Egberts, F., Linthorst, M., Thomas, E., Zimmerman, E., Duijzer, C., & Peltenburg, M. (2023). *Leerrijke verbindingen tussen afdelingen: Kom speeddaten met ons!* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht, Nederland.

Etten, M., van (2023, april). *L(10)eerkracht veerkracht: Hoe kunnen we veerkracht versterken voor startende leerkrachten* [Workshop]. Partnerscholen dag 2023, Utrecht, Nederland.

Harthoorn, L., Kooiman, T., Ploeg, R., van der, Scheppingen, I., van & Sipman, G. (2023, maart). *Studentveerkracht: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Harthoorn, L., van der Ploeg, R., van Scheppingen, I., & Sipman, G. (2023, april). *Studentveerkracht: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Workshop]. Samen Opleiden, Utrecht, Nederland.

Herder, H., den, & Hoogenkamp, H. (2023, juni). *Zij-instromende leraren verwelkomen: het voeren van een waardengerichte dialoog* [Rondetafelgesprek]. ORD congres 2023, Amsterdam, Nederland.

Hogendorp, S. (2023). *De rol van instituutsopleider als broker tussen instituut en praktijk* [Masterthesis, Radbouduniversiteit]. Nijmegen.

Lockhorst, D., Schenke, W., Brouwer, P., Walraven, A., & Middelbeek, L. (2023, juni). *In balans naar de toekomst* [Symposium]. ORD-congres 2023, Amsterdam, Nederland.

Mentink, R., Stienstra, M., & Putter, J. de (2023, maart). *Digitale tool voor het begeleiden van netwerklernen op de PABO* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Nillezen, E., & Schless, W. (2023, maart). *Creëer goed klimaat voor samenwerken aan verandering: innovatief, creatief samenwerkklimaat* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Nillezen, E., & Schless, W. (2023, maart). *Creatief klimaat en duurzame ontwikkeling* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Nillezen, E., & Schless, W. (2023, april). *Creatief klimaat en duurzame ontwikkeling* [Workshop]. Ontmoetingsdag Marnix Academie, Utrecht, Nederland.

Nillezen, E., & Schless, W. (2023 mei). *Creatief Klimaat en duurzame ontwikkeling* [Workshop]. Zij-instroom Penta Nova, Utrecht, Nederland.

Nillezen, E., & Schless, W. (2023, juni). *Creatief Klimaat* [Reflectieve dialoog]. De School, Zandvoort, Nederland.

Nillezen, E., & Schless, W. (2023, juni). *Creatief Klimaat* [Reflectieve dialoog]. OBS Tuindorp, Utrecht, Nederland.

Noort, A., van den, & Amels, J. (2023, juni). *De rol van waarden in het versterken van de professionele leercultuur* [Poster]. ORD-congres 2023, Amsterdam, Nederland.

Nusselder, A., & Duijzer, C., & Leuwerink, K. (2023, maart). *Sleutelmomenten en Sleutelfiguren: samenwerken en samen leren in heterogene onderzoeksgroepen* [Kampvuursessie]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Ommering, B., Dijk, M., Munneke, L., Peltenburg, M., & Timmermans, M. (2023, augustus). *Challenges of teacher educators in integrating research competence in graduation assignments* [Poster]. EARLI 2023, Thessaloniki, Greece.

Ommering, B., Dijk, M., van, Munneke, L., Peltenburg, M., & Timmermans, M. (2023, augustus). *Challenges of teacher educators in integrating research competence in graduation assignments* [Presentatie]. EARLI 2023, Thessaloniki, Greece.

Peltenburg, M., & Duijzer, C. (2023, maart). *Ontmoeten in gedeelde grenspraktijken: Wat werkt?* [Open Space bijdrage]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Rossum, L., van & Stroetinga, M. (2023). Hoge werkdruk? Zet onderwijsambassadeurs in. *VO-magazine*, 18(dec), 42-44. https://www.marnixacademie.nl/sites/default/files/2024-02/Onderwijsambassadeurs_VO-magazine_3december2023.pdf

Schaik, M. van (2023, maart). *Opleidersnetwerk posthbo-opleiding rekencoördinator* [Rondetafelgesprek]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Schenke, W. (2023). *Oog voor elkaar: Op koers met leiderschap in waardengericht werken* [Lectorale rede, Penta Nova], Utrecht.

Schenke, W., Verheijen-Tiemstra, R., Kok, M., & Jong, A., de (2023, juni). *Professionele ontwikkeling van leidinggevendenden in het onderwijs: vormen en opbrengsten* [Symposium]. ORD-congres 2023, Amsterdam, Nederland.

Schoenmakers, L. (2023, januari). *Anders vasthouden van Duurzame Onderwijsontwikkeling* [Webinar]. Hogeschool Stenden Lectoraat Meertaligheid, Online.

Schoenmakers, L. (2023). *De relationele Noodzaak* (translated ed. of The Relational Imperative, original from 2022). Gergen.

Schuurmans, M. (2023, april). *In de driehoek samen aan het werk!* [Workshop]. Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, Utrecht, Nederland.

Schuurmans, M. (2023, april). *In de driehoek samen aan het werk!* [Workshop]. Netwerkbijeenkomst Samen Opleiden, Utrecht, Nederland.

Schuurmans, M., & Timmermans, M. (2023). Tool: Samen Ontwikkelen en Samen Opleiden. *Platform Samen Opleiden*, [6-6-40](#).

Sipman, G. (2023, februari). *Kijkpunten IO-Professionalisering: Professionalisering instituutsopleiders als boundary crossers* [Presentatie]. Programmaleiders Samen Opleiden, Utrecht, Nederland.

Sipman, G. (2023, maart). *Reflectiegesprekken professionalisering instituutsopleiders: Eerst analyses 030423* [Presentatie]. Programmaleiders Samen Opleiden, Utrecht, Nederland.

Sipman, G. (2023, maart). *Studentveerkracht: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Workshop]. Marnix Ontmoetingsdag Onderzoek, Utrecht, Nederland.

Sipman, G. (2023, mei). *Studentveerkracht: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Workshop]. Onderzoekswerkshop voltijd 2, Utrecht, Nederland.

Sipman, G. (2023, mei). *Studentveerkracht: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Workshop]. Marnix Ontmoetingsdag, Utrecht, Nederland.

Sipman, G., Ploeg, R. van der, Scheppingen, I. van, Sanger, M., Kooiman, T., & Harthoorn, L. (2023, maart). *Studentveerkracht: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Staal, M., Tjallema, M., van Velthooven, B. (2023). *Inspirerend Begeleiden*. ACCO LEARN.

Staveren, A. van (2023). *De dynamiek van belangen en krachten bij onderwijsvernieuwing: voor schoolleiders en alumni MLI* [Webinar]. Master Leren Innoveren, Online.

Staveren, A. van (2023). *Lerend Evalueren* [Workshop]. Professional Doctorate, Amersfoort, Nederland.

Staveren, A. van (2023). *Professional Doctorate* [Workshop]. Ontmoetingsdag Marnix Academie, Utrecht, Nederland.

Staveren, A. van (2023, september). *Innoverend Onderzoeken* [Openbare les]. Marnix Academie, Utrecht, Nederland.

Stemerding, R., & Bruining, T. (2023). Normatieve professionalisering en de kracht van de muzische dimensie. *Opleiding in Ontwikkeling*, (4), 30-32.

Timmermans, M. (2023). *Beoordelen op de werkplek. Afstemmen in de driehoek over de maat en de rol van de praktijkbegeleider* [Presentatie]. Netwerk Schoolopleiders D4W, Gouda, Nederland.

Timmermans, M. (2023). *Nieuwsgierig?! Marnixbreed onderzoekend vermogen* [Dialogo]. Marnix Ontmoetingsdag, Utrecht, Nederland.

Timmermans, M. (2023). *Samen Opleiden in beweging* [Presentatie]. Netwerkvergadering Schoolopleiders Kalisto, Utrecht, Nederland.

Timmermans, M. (2023). *Samen Opleiden in uitdagende tijden* [Keynote]. Partnerscholendag Partners in Opleiding en Ontwikkeling, Utrecht, Nederland.

Timmermans, M. (2023, februari). *Beoordelen op de werkplek. Afstemmen in de driehoek over de maat en de rol van de praktijkbegeleider* [Presentatie]. Netwerk Schoolopleiders D4W, Gouda, Nederland.

Timmermans, M. (2023, februari). *Leren in verbinding vraagt om optimale afstemming en samenhang! Oftewel: driehoeksgesprekken als krachtige interventie* [Workshop]. VONC-bijeenkomst Marnix Academie POO, Utrecht, Nederland.

Timmermans, M. (2023, maart). *Ontwikkelingsgerichte Peer Review - netwerken in het kwadraat*. [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Timmermans, M. (2023, maart). *Samen opleiden: gelijktijdig leren door school-en instituutsopleiders, ook bij flexibilisering* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Timmermans, M. (2023, mei). *Driehoeksgesprekken als krachtige interventie. Leren in verbinding vraagt om optimale afstemming en samenhang!* [Presentatie]. Netwerk Schoolopleiders HU-Marnix KSU, Utrecht, Nederland.

Timmermans, M., & Driessens, S. (2023, maart). *Samen Opleiden vraagt leren en werken vanuit krachtige driehoeken* [Workshop]. Radiantdag 2023, Zwolle, Nederland.

Timmermans, M., & Sipman, G. (2023, februari). *Studenten als Partner in Samen Opleiden (STEPS): Resultaten van het PILOT onderzoek* [Presentatie]. Ontwikkelteam A2020, Utrecht, Nederland.

Timmermans, M., & Sipman, G. (2023, februari). *Studenten als Partner in Samen Opleiden (STEPS): resultaten van het PILOT onderzoek* [Presentatie]. Ontwikkelteam A2020 Kenniskring SO&P, Utrecht, Nederland.

Timmermans, M., Verspiek, M., & Spaans, G. (2023, maart). *Ontwikkelingsgerichte Peer Review – netwerken in het kwadraat!* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Veldhuis, M. (2023, maart). *Verdiepingscursus voor (beginnende) opleiders rekenen-wiskunde* [Rondetafelgesprek]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Veldhuis, M. (2023, maart). *ELWleR: Onderzoeksnetwerk opleiders rekenen-wiskunde* [Rondetafelgesprek]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Veldhuis, M., & Broecheler, M. (2023, maart). *Regie over eigen leren via videobeelden. Studenten leren samen van videobeelden uit hun praktijk* [Workshop]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.

Veldhuis, M., Rijborz, D., Coenders, F., Wezendonk-Brouwer, A., & Hebing, R. (2023, juni). *Vakdidactiek en technologie: Overwegingen en bevindingen rondom de inzet van leertechnologie* [Symposium]. ORD congres 2023, Amsterdam, Nederland.

Velthooven, B. van (2023). *Diversiteit en inclusie in organisaties* [Lezing]. Thomas More Hogeschool, Rotterdam, Nederland.

Velthooven, B. van (2023, februari). *Studiedag ROC Midden Nederland* [organiseren en begeleiden]. Studiedag ROC Midden-Nederland, Amersfoort, Nederland.

Velthooven, B. van (2023, februari). *Innovatie en diversiteit bij schoolleiders in de MLI* [Workshop]. Master Leren Innoveren, Utrecht, Nederland.

Velthooven, B. van (2023, mei). *Diversiteits-sensitief opleiden teamleiders* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht, Nederland.

Velthooven, B. van (2023, mei). *Inclusie als inspirerende uitdaging* [Workshop]. Ontmoetingsdag Marnix Academie, Utrecht, Nederland.

Velthooven, B. van (2023, mei). Inclusief organiseren intern begeleiders [Visieontwikkeling]. Stichting Ronduit Onderwijs, Alkmaar, Nederland.

Velthooven, B. van (2023, september). *Diversiteit en inclusie in organisaties* [Lezing]. Opleiding Intern Begeleider, Thomas More Hogeschool, Nederland.

Wal-Maris, S. van der (2023, oktober). *Entrepreneurial activities for the good of society. Practice and research in Dutch primary education* [Keynote]. Social Entrepreneurship World Conference Fringe Day Research & Education 2023, Amsterdam, Nederland.

Wal-Maris, S., van der, Voorthuijsen, M., van, Kuijpers, E., Vries, E., de, & Hamer, A., de (2023, juni). *Op weg naar balans: Let's change the world!* [Symposium]. ORD-congres 2023, Amsterdam, Nederland.

Wezendonk-Brouwer, A. (2023, maart). *Onderwijs en Technologie als een netwerk van docent-onderzoekers* [Rondetafelgesprek]. VELON Congres 2023, Zwolle, Nederland.