

marnix academie

A smiling woman with glasses and a floral sweater is the central figure of the image. She is sitting in a classroom, with bookshelves and a whiteboard visible in the background. The image is framed by a large, semi-circular cutout.

Jaarverslag 2024

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.....	10
2. Onze pijlers.....	14
2.1. Bacheloropleiding	14
2.2. Zij-instroom.....	16
2.3. Masteropleidingen	16
2.4. Ad Pedagogisch Educatief Professional (Ad PEP).....	17
2.5 Marnix Onderwijscentrum	17
2.6 Marnix Innovatie Centrum	18
2.7 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	19
3. Kwaliteitszorg.....	20
3.1. (Her)accreditaties en midterm reviews	20
3.2. Evaluaties onderwijskwaliteit.....	20
4. Personeel.....	22
5. Bedrijfsvoering.....	24
6. Kwaliteitsafspraken	25
6.1. Organisatie en uitvoering Kwaliteitsafspraken	26
6.2. Thema 1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs.....	28
6.3. Thema 2. Meer en betere begeleiding van studenten	32
6.4. Thema 3. Studiesucces	36
6.5. Thema 4. Onderwijsdifferentiatie	38
6.6. Thema 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	41
6.7. Thema 6. Verdere professionalisering	44
6.8. Financieel.....	47
7. Continuïteit, perspectief en risico's.....	48
7.1. Personeel en studentenaantallen	48

7.2. Meerjarenperspectief	49
7.3. Financiële ratio's	51
7.4. Risicoparagraaf	51
8. Governance	59
8.1. College van bestuur	59
8.2. Horizontale dialoog.....	60
8.3. Medezeggenschapsraad.....	62
8.4. Rechtsbescherming.....	63
8.5. Financiële ondersteuning studenten.....	63
8.6. Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten	64
8.7. Treasurybeleid	68
8.8. Overzicht gedeclareerde onkosten bestuurders	69
9. Het jaar in cijfers.....	70
10. Verslag van de raad van toezicht	74
Samenstelling	74
Bezoldiging	75
Werkzaamheden.....	75
Deskundigheidsbevordering	76
Reflectie en waardering	77
Samenstelling raad van toezicht per 31 december 2024.....	78
Jaarrekening	79
1. Balans per 31 december 2024.....	80
2. Staat van baten en lasten over 2024	81
3. Kasstroomoverzicht over 2024.....	82
4. Toelichting behorende bij de jaarrekening 2024	83
5. Immateriële en materiële vaste activa	91
6. Vorderingen en liquide middelen.....	92
7. Eigen vermogen	95
8. Voorzieningen	96
9. Kortlopende schulden	98
10. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	101
11. Rijksbijdragen.....	102
12. Collegegelden.....	103
13. Baten in opdrachten van derden	104

14. Overige baten.....	105
15. Personeelslasten	106
16. Afschrijvingen.....	107
17. Huisvestingslasten.....	107
18. Overige instellingslasten	108
19. Financiële baten en lasten	110
20. Transacties met verbonden partijen	110
21. Honoraria van de accountant.....	111
22. Bezoldiging van bestuurders en topfunctionaris.....	111
23. Bezoldiging van toezichthouders	113
24. Gebeurtenissen na balansdatum.....	114
25. Overige gegevens	115
26. Ondertekening.....	116
Bijlagen.....	117
Bijlage 1: Structuur Marnix Academie	118
Bijlage 2: Bestuursverslag Praktijkgericht onderzoek 2024.....	119
Strategie en visie.....	121
Reflectie op de uitvoering.....	122
Onderzoek en thema's.....	132
Inkomsten.....	135
Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen.....	135
Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	144
Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding.....	144
Bijlage – Referenties Marnix Innovatie centrum	151

Voorwoord

Een bijzonder jubileumjaar

Het jaar 2024 was een bijzonder jaar voor de Marnix Academie: ons 40-jarig jubileum. We hebben het afgelopen jaar daarbij stilgestaan en feest gevierd. Daarnaast hebben we met veel bevologenheid gewerkt aan onze maatschappelijke opdracht en de verdere versterking van de Marnix Academie als organisatie.

In een tijd waarin er veel onrust en onzekerheid is in de wereld om ons heen, realiseren we ons nog meer hoe belangrijk onze taak is die we elke dag met elkaar, met onze studenten en met onze partners in de regio waarmaken. Met het opleiden en professionaliseren van onderwijsprofessionals en met onderzoek dragen we bij aan een meer rechtvaardige en duurzame wereld. Een wereld waarin kinderen en jongeren opgroeien die zich kunnen ontwikkelen tot wereldburgers die bouwen aan de samenleving, en daarmee aan het onderwijs nu en in de toekomst.

Resultaten en vooruitgang

In dit jaarverslag leest u welke resultaten de Marnix Academie in 2024 heeft behaald en welke stappen we in onze organisatie hebben gezet. We implementeren onze strategische koers (2022-2028) aan de hand van een strategisch plan met onder meer deze speerpunten:

Flexibilisering onderwijs

Een van de speerpunten binnen onze koers is het flexibiliseren van ons onderwijs. De Marnix Academie wil een inclusief en divers scholings- en opleidingsaanbod realiseren dat recht doet aan verschillen van lerenden en dat bijdraagt aan een leven lang ontwikkelen. In 2024 is een breed programma opgezet dat heeft geleid tot duidelijke kaders voor flexibilisering binnen de opleidingen én dat aangeeft hoe we de opbrengsten van het bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen een plek geven binnen de Marnix Academie. Het is mooi om te zien hoe dit programma het Marnix-breed werken bevordert, een van de doelstellingen in onze koers. Afgelopen jaar heeft met name de samenwerking binnen de deeltijdopleidingen AD Pedagogisch Educatief Professional en de bacheloropleiding Leraar basisonderwijs een vlucht genomen. Het curriculum is in onderlinge samenhang herzien om de instroom- en doorstroommogelijkheden te vergroten.

Interne versterking

Om succesvol te kunnen zijn, hebben we in 2024 intern veel aandacht besteed aan de versterking van onze organisatie. Een herijking van de organisatiestructuur heeft geleid tot een herontwerp dat de beoogde doelstellingen van onze koers ondersteunt. Deze herinrichting van de organisatie voeren we door in 2025. HR heeft een nieuw functiehuis uitgewerkt en geïmplementeerd en de gesprekscyclus is vernieuwd. Ook op het terrein van cybersecurity zijn flinke stappen gezet.

Omdat we hechten aan een goede dialoog met alle collega's, organiseren we studie- en ontmoetingsdagen en informatiesessies bij belangrijke ontwikkelingen.

Daarnaast investeren we in een goede samenwerking met onze MR en de RvT door hen tijdig en open mee te nemen in ontwikkelingen.

Kwaliteit en tevredenheid

We kijken met trots naar de kwaliteit van onze opleidingen en de tevredenheid die er is bij zowel het werkveld als onze studenten. De NSE laat zien dat de studenten tevreden zijn over hun opleiding. De Ad PEP-opleiding heeft wederom het predicaat topopleiding gekregen in de keuzegids van 2024 en de bachelor (pabo) staat op de eerste plek van Midden- en Oost Nederland.

De Master Educational Leadership heeft in 2024 een positief heraccreditietraject doorlopen.

Samenwerking en zichtbaarheid

De Marnix Academie heeft ook in 2024 veel geïnvesteerd in samenwerking met partners en zichtbaarheid in het landelijke en regionale debat. Het partnerschap POO heeft binnen de onderwijsregio's, die verder vorm hebben gekregen, een stevige positie. Ook onze lectoraten zijn nationaal en internationaal gezien en hebben impact met hun onderzoek in de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld door praktische toolkits als Veerkracht te ontwikkelen.

Vooruitblik

We zijn tevreden en trots op wat we bereikt hebben, maar we sluiten onze ogen niet voor de zorgen die er ook zijn. De onrust in de wereld, het grote lerarentekort, de bezuinigingen in het hoger onderwijs en de ontwikkeling in de studentenaantallen. Dit alles heeft impact op onze bekostiging en daarmee ook op onze financiële positie. Het heeft ook impact op de werkdruk die onverkort hoog is. Dit is uitdagend en vraagt heldere keuzes komende jaren.

We hebben er alle vertrouwen in dat we met de ingezette koers, de reeds gezette stappen afgelopen jaar zoals beschreven in dit jaarverslag en de herinrichting van onze organisatie met een positieve blik vooruit kunnen kijken naar de Marnix Academie als hoogwaardige kennisinstelling met een brede maatschappelijke bijdrage in Midden-Nederland. Niet in de laatste plaats omdat we werken met een team van bekwaam, betrokken en bevlogen collega's met moed.

We danken onze collega's, onze studenten en onze partners voor hun betrokkenheid en inzet in een prachtig jubileumjaar.

Utrecht, 7 april 2025

Astrid Venes

Hinja Bosman

College van bestuur 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 bieden we 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 1.850 studenten in Ad-, bachelor- en masteropleidingen en andere trajecten. Ruim 200 medewerkers werken in de opleidingen, onderzoeken en in ondersteunende diensten.

1.1. Missie

Zoals in de strategische koers 2022-2028 is vastgesteld, is de missie van de Marnix Academie als volgt:

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.

1.2. 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 opbouw, groei en ontwikkeling van onze samenleving. In het onderwijs vormen ze zich op persoonlijk, sociaal en cultureel vlak. Onderwijs vormt generaties en legt daarmee een fundament voor de samenleving van nu en én van de toekomst.

Het samen opleiden en blijvend ontwikkelen van onderwijsprofessionals is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Professionals die het onderwijs vormen en verrijken 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 om vanuit hun eigen waarden en inspiratiebronnen te ontdekken waar in hun omgeving verandering nodig is, om kansen te zien en waarde te creëren. Voor het kind in de groep, de gemeenschap en de wereld waarin zij professional zijn.

1.3. 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 door ruimte voor ieders eigenheid.

Vanuit onze protestants-christelijke wortels doen we dit met een open blik en houding.

1.4. Samenwerkingsverbanden

De Marnix Academie is een zelfstandige gespecialiseerde 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). We werken samen op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondersteunende diensten.

Vanuit Radiant Lerarenopleidingen bieden we masteropleidingen aan: Leren & Innoveren, Passend Meesterschap en Onderwijs & Technologie.

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 dat actuele beleidsthema's aan de orde stelt. 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. Kernactiviteiten zijn kennisdeling, professionalisering en het aanbieden van kwalitatief hoogwaardige voortgezette professionalisering voor leraren. 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: 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 401 leidinggevend in 2024 hun diploma voor de opleiding middenmanagement, schoolleider 'basisbekwaam' of 'vakbekwaam' en de master Educational Leadership. De Marnix Academie is penvoerder van Penta Nova.

REGIONAAL

Utrecht Leert OpleidersAlliantie (ULO)

De Utrecht Leert OpleidersAlliantie (ULO) is een samenwerking tussen diverse opleidingsinstituten in Utrecht. Dit zijn de Hogeschool van de Kunsten, de Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes en Instituut Theo Thijssen), 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. Een ander oogmerk is vergroting van de instroom in de lerarenopleidingen door nieuwe doelgroepen voor het leraarsberoep te interesseren. Dat doen we 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.

Onderwijsregio's

Vanaf 1 januari wordt voor een gezamenlijke aanpak van het personeelstekort in het onderwijs samengewerkt in onderwijsregio's. Onderwijsregio's richten zich op de samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep om te zorgen voor voldoende en (blijvend) goed opgeleid onderwijspersoneel. Ze zetten zich in op het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel. De Marnix Academie is actief betrokken bij de Onderwijsregio Utrecht Stad en Onderwijsregio Midden-Nederland.

POO

Basisonderwijs

Een goede opleiding tot leraar basisonderwijs vraagt om samenwerking tussen de hogeschool en de basisschool. Samen met 33 schoolbesturen in Midden-Nederland vormt de Marnix Academie dan ook het partnerschap 'Partners in Opleiding en Ontwikkeling' (POO). Daarin werken we met

meer dan 370 basisscholen samen aan het professioneel opleiden van studenten en onderwijsontwikkeling.

1.5. Strategische Koers

In 2024 hebben we verder gewerkt aan de realisatie van de strategische koers 2022 - 2028. Deze strategische koers met de titel 'Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen', beschrijft hoe de Marnix Academie de komende jaren haar maatschappelijke opdracht wil vervullen om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van kinderen. Kinderen die de wereld en hun bijdrage daaraan ontdekken, kinderen die in staat worden gesteld zichzelf te ontwikkelen en de samenleving mede vorm te geven. Dit doet de Marnix Academie in een open leergemeenschap waar onderwijsprofessionals zich blijven ontwikkelen. Samen en in verbinding, lerend van het verleden, werkend en betekenis gevend aan de missie en het bestaansrecht van de organisatie. De gewenste strategische beweging die hieruit voortvloeit, is samen te vatten in een viertal doelen:

- De Marnix Academie is vanzelfsprekend één geheel in alles wat zij doet; alle opleidingsvarianten, onderzoek en ondersteuning zijn verbonden en versterken elkaar.
- In het vervullen van de opdracht is dialoog, verbinding en samenwerking met het brede maatschappelijke veld het uitgangspunt.
- Het partnerschap zorgt voor een betekenisvolle verbinding met het brede werkveld met wie de Marnix Academie samen haar maatschappelijke opdracht vervult.
- De Marnix Academie biedt en ontwikkelt flexibel onderwijs dat (toekomstige) onderwijsprofessionals maximaal stimuleert en faciliteert om zich blijvend te ontwikkelen.

WERELDBURGERSCHAP

UNESCO

De Marnix Academie is een UNESCO-school met veel aandacht voor de Sustainable Development Goals (SDG's). De UNESCO-thema's zijn verweven in de curricula van de verschillende opleidingen, zoals het adresseren van basisbehoeften, het streven naar inclusie en het omarmen van diversiteit, het herkennen en adresseren van kansenongelijkheid en inzetten op sociaal ondernemerschap. De masteropleiding Passend Meesterschap heeft inclusief onderwijs als uitgangspunt en de Ad PEP-opleiding is in het geheel gestoeld op gelijke kansen.

In 2024 hebben we veel aandacht besteed aan de UNESCO-thema's Vrede en Mensenrechten, Intercultureel leren, Wereldburgerschap en Duurzame ontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn de Dag van de Duurzaamheid (Onderwijs), Mei plasticvrij en de Fiets-naar-je-werkdag. Er is sterk ingezet op het creëren van bewustzijn en activeren van de studenten en medewerkers, bijvoorbeeld via narrowcasting en evaluaties.

Diversiteit en inclusie

Met een stevige verankering van de inclusie-ambitie in haar strategische koers en christelijke wortels wil de Marnix Academie toegroeien naar een inclusieve hogeschool. Inclusie wordt daarbij steeds duidelijker ervaren als een waarde, die richtinggevend kan zijn in het ontmoeten

van een ander. De onderzoekende, waarderende dialoog speelt een hoofdrol. We oefenen ons hierin, vooral ook daar waar waarden lijken te verschillen – een boeiend proces.

In de afgelopen jaren hebben we aan het omvangrijke thema inclusie gewerkt vanuit verschillende werkgroepen, zoals communicatie, diversiteit sensitief opleiden en aanname divers personeel. In 2024 is aan deze wat gecompartmenteerde werkwijze een overkoepelende, Marnix-brede aanpak toegevoegd vanuit de volgende drie doelgebieden:

1. *Betrekken van de hele Marnix Academie en het partnerschap bij inclusie-ontwikkelingen.*
In dit kader wordt de dialoog over inclusie bevorderd. In 2024 gebeurde dat onder andere door de Straffe Koffie sessies, workshops op studiedagen voor personeel en partnerschap, trainingen voor collega's en het hosten van de conferentie van de Alliantie Divers voor de klas.
2. *Naast 'werven' ook richten op 'behouden' van een diversiteit aan studenten en medewerkers.*
Om werving en behoud te bevorderen, werken we aan het opbouwen van een inclusieve werk- en leeromgeving. Onder andere door speciale voorzieningen in het gebouw, speciale voorzieningen in het personeelsbeleid en aandacht voor specifieke behoeften van studenten. Denk aan de stilteruimte, extra begeleiding voor mannelijke studenten die doubleren en interreligieuze vieringen.
3. *Nadere positionering en visieontwikkeling rondom inclusie en bepalen wat nodig is om een inclusieve hogeschool te zijn.*
Werk maken van inclusie betekent dat er kwesties op ons af komen waar we onze positie in moeten bepalen. In 2024 deden zich verschillende kwesties/dilemma's voor waar we onze tanden in gezet hebben. Het ging onder andere om parkeerbeleid, menstruatieverlof en mediatheekaanbod.

Voor de inclusieontwikkelingen geldt dat we telkens open met elkaar in dialoog gaan. Dit vraagt moed van alle betrokkenen. Moed om kwetsbare verhalen te delen, moed om je te laten raken door deze verhalen, moed ook van beleidsmakers om beleid te bevragen, te evalueren en indien nodig beredeneerd bij te stellen. Hoewel we af en toe ervaren dat we er nog niet zijn, herkennen we ook dat we belangrijke stappen zetten in het werken aan een inclusieve hogeschool. We zijn moedig onderweg en soms onhandig en struikelend. En dat, ook, is deel van het pad.

Internationalisering

Internationalisering is een belangrijk middel om de strategische koers 2022-2028 van de Marnix Academie te realiseren. In 2024 werkten we aan de algemene doelstelling om alle Marnix-medewerkers en Marnix-studenten zich te laten ontwikkelen tot een wereldburger, die zorg draagt voor zichzelf en de ander. Er was aandacht voor de beeldvorming en de kwaliteit van het internationale portfolio van de Marnix Academie, in lijn met de gestelde doelen en ambities. Deze ambities passen ook goed bij de (toekomstige) studenten. Door studenten wordt namelijk teruggekoppeld dat de internationale mogelijkheden die de Marnix biedt, een doorslaggevende factor was bij hun keuze voor de hogeschool. Om deze ontwikkeling tot wereldburger te stimuleren en in gang te zetten, hebben we in 2024 veel verschillende mogelijkheden gecreëerd en gerealiseerd voor studenten en medewerkers om aan internationale perspectiefwisseling te doen.

Zo hebben in 2024 in totaal 145 bachelorstudenten deelgenomen aan de internationale studiereizen. Deze internationale studiereizen worden begeleid door docenten, waardoor ook 24 docenten een internationale ervaring hebben opgedaan. Naast deze studiereizen zijn er 47

studenten voor studie of stage voor een langere tijd naar het buitenland gegaan, met expliciete aandacht voor inclusie en duurzaamheid. Er hebben 6 studenten deelgenomen aan een internationaal programma met een korte mobiliteit van 5 dagen in Tsjechië. Met de mogelijkheid voor een korte buitenlandperiode wordt een nieuwe doelgroep bereikt. De Marnix Academie biedt twee internationale minoren aan waarbinnen 27 inkomende studenten hebben gestudeerd aan de Marnix Academie, afkomstig uit landen als Hongarije, Italië, Ierland, Spanje, Tsjechië, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Griekenland en Litouwen.

Daarnaast waren er voor medewerkers verschillende activiteiten zoals een internationaal conferentiebezoek door een drietal collega's (vanuit de bachelor, Ad PEP & MIC), deelname aan een internationale onderzoeksconferentie door collega's van het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap en het lectoraat Samen Opleiden & Professionalisering. In 2024 hebben er ook waardevolle internationale, collegiale uitwisselingen plaatsgevonden op de Marnix Academie met inkomende collega's uit Bonaire, Curaçao, België en Tsjechië.

Op 3 oktober 2024 heeft er een Systems Check plaatsgevonden van Erasmus+. Deze Systems Check is goed doorlopen voor zowel de beleidsmatige, financiële als uitvoerende onderdelen. Het visitatiepanel was positief en er werd vooral benadrukt dat Internationalisering (delen die vallen onder het Erasmus+-programma) erg goed is ingebed in de organisatie. Op de Marnix Academie stimuleren we de mogelijkheden van Erasmus+-subsidies Marnix-breed te gebruiken. Dit is succesvol geweest bij het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap: dit lectoraat heeft het Small Scale-project aangevraagd en toegekend gekregen in augustus 2024. Dit internationale project is gestart in september 2024.

DUURZAAMHEID

Mobiliteitsregistratie

Vanaf 1 januari 2024 zijn de administratieve systemen aangepast om de reizen voor woon-werkverkeer en ander zakelijk verkeer te registreren. De verplichte registratie vanuit het Besluit CO2-reductie werkgebonden personenmobiliteit vraagt het totaal aantal kilometers per type brandstof en voertuig en de kosten van openbaar vervoer vast te leggen.

In het milieujaarverslag 2024 maken we een vergelijk met voorgaande jaren. In de rapportages geldt het jaar 2024 als basisjaar.

Maatregelen voor 'actief vervoer'

Vanwege de positieve bijdrage aan het milieu én het ziekteverzuim is in 2024 'actief vervoer' zoals wandelen en fietsen gestimuleerd. Door de herinvoering van een fietsplan konden 35 medewerkers een fiets aanschaffen met € 1.000 korting. De reiskostenregeling is aangepast, waardoor niet langer onderscheid bestaat in de kilometervergoeding. Voor lopen en fietsen geldt eenzelfde kilometervergoeding als voor de auto.

Verder stimuleerden we actief vervoer via communicatiemiddelen zoals de landelijke 'Fiets naar je Werk Dag' en de 'Ikfiets-app' waar medewerkers kunnen volgen hoe actief de organisatie fietst. Ook was er een roadshow waarbij medewerkers verschillende fietsen konden uitproberen en een mobiele fietsmaker.

Plastic

Om beter bij te dragen aan de recycling van plastic, zijn we in 2024 gestart met het gescheiden aanleveren van afval. Er zijn nu centraal geplaatste afvalbakken voor papier, plastic en restafval. Door de inzameling in het gebouw in eigen beheer te nemen, ontstaat extra controle op de kwaliteit van het ingeleverde afval.

FLEXIBILISERING

Het lerarentekort is politiek en maatschappelijk gezien een urgente drijfveer voor verandering in de lerarenopleidingen. Vanuit de strategische koers 2022 - 2028, en in antwoord op het bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen (2020) en behoeften uit het werkveld, heeft de Marnix Academie in 2023 flexibilisering tot een belangrijk uitgangspunt gemaakt. We willen een inclusief en divers scholings- en opleidingsaanbod realiseren dat recht doet aan verschillen van lerenden en dat bijdraagt aan een leven lang ontwikkelen. In januari 2024 startten we met het programma Flexibilisering.

We ontwikkelen herziene opleidingen, zowel bachelor als deeltijd en Ad PEP, die in samenhang aangeboden gaan worden. Zo willen we meer passende leertrajecten faciliteren, inclusief een MBO-4 instroom in de deeltijd. Via een brede intake voor aspirant-studenten voor de poort worden passende leertrajecten zoveel mogelijk onderzocht. We ontwikkelen samen met betrokken opleiders uit de Marnix Academie, het partnerschap, het veld, met studenten en alumni, onderwijsondersteuning, en andere betrokken gremia binnen de Marnix Academie.

Dit programma heeft nadrukkelijk als doel om over de grenzen van de afzonderlijke opleidingen en leertrajecten heen samen te werken, en inmiddels zijn de eerste opbrengsten zichtbaar. Zo is de Marnix-brede visie op flexibilisering vastgelegd in een Referentiekader Flexibilisering, waarin Marnix-brede afspraken zijn opgenomen voor de ontwikkeling en organisatie van passende leertrajecten binnen de Marnix Academie. Het Referentiekader Leeruitkomsten beschrijft Marnix-brede afspraken over het formuleren van en werken met leeruitkomsten en leerwegonafhankelijke toetsing.

We zetten erop in om met elkaar in studiejaar 2024-2025 de basis van de herziene curricula van zowel bachelor, deeltijd als Ad PEP op orde te hebben. Denk aan: leeruitkomsten op kwalificatie- en onderliggende niveaus en eenheden van leeruitkomsten, een bijpassend toetskader en toetsplan, keuzes rondom een passend learning management systeem en overzicht van de benodigde wijzigingen in faciliterende (onderwijslogistieke en IT-)systemen. Het studiejaar 2025-2026 gebruiken we vervolgens om onderwijs en toetsing door te ontwikkelen, aanpassingen in de OER voor te bereiden en betrokken collega's in onderwijs, ondersteuning en ons partnerschap POO voor te bereiden en waar nodig te professionaliseren. Het Referentiekader Leeruitkomsten vormt, samen met de ontwerpprincipes die we met betrokken docenten vaststelden, een belangrijk ijkpunt. Naast het uitgangspunt dat wat we ontwikkelen studeerbaar, doceerbaar én organiseerbaar is.

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 reguliere opleiding tot leraar (pabo), te volgen in vol- of deeltijd. Er is ook een driejarige voltijd variant. Daarnaast maakt de associate degree deeltijdopleiding tot Pedagogisch Educatief Professional (Ad PEP) deel uit van ons aanbod, net als de masteropleidingen voor wie verder wil leren. De tweede pijler bestaat uit diverse post-hbo-opleidingen, cursussen, coachingstrajecten en advisering via het Marnix Onderwijscentrum (MOC), voor onderwijsprofessionals die zich verder willen professionaliseren en ontwikkelen. De derde pijler wordt gevormd door het Marnix Innovatiecentrum (MIC), dat via onderzoek 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 leraar. Ook in de driejarige pabo 'research & design in het onderwijs' worden studenten opgeleid tot leraar. Deze studenten, met vaak 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 leraar basisonderwijs. Studenten deeltijd volgen, afhankelijk van hun ervaring, voorkennis en opleiding, een programma op maat. De pabo-bacheloropleiding in al haar varianten is geaccrediteerd door de NVAO en wordt goed gewaardeerd door studenten, zo blijkt uit de Nationale Studenten Enquête (NSE).

De opleiding verhoudt zich tot maatschappelijke ontwikkelingen rondom pabo's, zoals de urgentie van het lerarentekort, het publieke debat over de kwaliteit van en ontwikkelingen binnen het funderend onderwijs en de groeiende noodzaak aan interprofessionele samenwerking met partners, binnen en buiten de regio. Dat vraagt om wendbaarheid en duurzame verandering.

In 2024–2025 studeert het eerste cohort studenten van de reguliere voltijd pabo af dat het volledig nieuwe voltijd curriculum heeft gevolgd. Studenten voltijd leren en ontwikkelen zich vanuit de integraliteit van het beroep en het 'samen opleiden' is verder versterkt. Zo sluit de opleiding nog meer aan op vragen en leerbehoeften van studenten, ontstaan er meer keuzemogelijkheden (onder meer minoren) en wordt er meer aangesloten op de vraag van het werkveld. Daarbij is er specifiek aandacht voor formatief handelen, zelfregulatie en feedbackgeletterdheid. Het nieuwe curriculum is tussentijds continu intensief geëvalueerd, zowel intern met studenten en docenten als extern, in samenwerking met de partnerscholen. Met het afstuderen van het eerste cohort studenten in het nieuwe curriculum kan een integrale evaluatie en meta-analyse plaatsvinden.

Ook de driejarige pabo wordt continu intensief geëvalueerd. Er heeft een onderzoek plaatsgevonden om te bepalen hoe we deze opleidingsvariant duurzaam kunnen verstevigen, als zelfstandige opleidingsvariant of anderszins. Dit proces krijgt een vervolg in het nieuwe studiejaar.

In de deeltijd wordt stevig werk gemaakt van flexibilisering van de opleiding, in nauwe samenwerking met de Ad PEP, om de opleiding nog toegankelijker en aantrekkelijker te maken voor studenten met een brede achtergrond, van niveau 4 (mbo) tot niveau 7 (master). Dit als onderdeel van het Marnix-brede programma flexibilisering. Projectgroepen zijn onder meer bezig met leeruitkomsten, leerwegonafhankelijk toetsen en een brede intake. Daarnaast is gestart met een februari-instroommoment, om zo de instroom een extra impuls te geven.

	Instroom per 1 oktober 2024	Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2024	Afgestudeerd in 2024 (periode 01-01-2024 tot en met 31-12-2024)
Bachelor voltijd	228	698	206
Bachelor DP	31	60	13
Bachelor deeltijd	64	224	101

Tabel 1: Totaaloverzicht bacheloropleidingen

Vanuit het perspectief van een gezonde bedrijfsvoering investeerden we in het optimaliseren van ondersteunende processen, zoals de beweging naar integraal plannen en roosteren. Dit in lijn met de herinrichting van de organisatie, waarbij alle onderwijsactiviteiten worden gebundeld en verbonden binnen het cluster onderwijs.

Partnerschap

Binnen het partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO) zijn 33 besturen van 370 scholen verenigd om samen te werken aan opleiden, begeleiden en behouden van leerkrachten. Het afgelopen jaar stond de kwaliteit van het samen opleiden in het partnerschap centraal. Op 12 november 2024 vond een ontwikkelingsgerichte peerreview van ons partnerschap plaats. Ter voorbereiding verzorgde een schrijfgroep bestaande uit een bovenschoolopleidingscoördinator, een schoolopleider, een instituutopleider en een relatiebeheerder een kritische reflectie, in afstemming met verschillende partijen. De peerreviewdag bestond uit een bezoek van een panel met leden van partnerschappen uit Zeeland en Groningen.

Het panel had veel waardering voor de wijze waarop ons partnerschap is vormgegeven en de kwaliteit van het samen opleiden in het partnerschap. Vooral de eenheid die de bezoekers ervaren in het nastreven van dezelfde doelen, de aandacht voor de continue ontwikkeling van de student en het spreken van dezelfde taal werden aangehaald. De positionering en de invulling van de rol van de instituutopleider vraagt nog aandacht, evenals het nog meer benutten van alle diversiteit en expertise die aanwezig is binnen ons partnerschap. Komend half jaar geven we deze evaluatiepunten een plek in de doorontwikkeling van ons partnerschap.

Tegelijk staan we voor een flinke uitdaging om de opgebouwde kwaliteit te behouden en te versterken in de onderwijsregio's.

Partnerschappen SO&P¹ zijn onderdeel geworden van een onderwijsregio. In een regio worden afspraken gemaakt over de samenwerking op vijf thema's: werven, matchen, opleiden,

¹ SO&P: Samen Opleiden en Professionaliseren

begeleiden en professionaliseren van leraren. Het partnerschap POO is verdeeld over negen onderwijsregio's. In twee van de regio's is de Marnix Academie actief betrokken bij alle thema's. Dit zijn Utrecht Stad en Midden-Nederland. In de overige regio's blijven we in ieder geval samenwerken op de thema's opleiden en begeleiden.

2.2. Zij-instroom

Wie met een hbo- of wo-diploma de overstap wil maken naar het vak van leraar basisonderwijs, kan via het traject 'Zij-instroom in het Beroep' een lesbevoegdheid behalen. Zij-instromers nemen deel aan een assessment. Na het behalen hiervan kunnen ze direct als leraar aan de slag. Tegelijkertijd volgen zij gedurende twee jaar een passend scholingstraject. In 2024 namen we 105 geschiktheidsonderzoeken af, waarvan de uitkomst was dat 91 personen geschikt waren om de opleiding te starten. We verwachten dat de instroom de komende jaren stabiliseert rond de honderd. De instroom vond plaats in februari en september. Het totaal aantal zij-instromers in 2024 kwam uit op circa 240.

2.3. Masteropleidingen

De Marnix Academie bood in 2024 vijf masteropleidingen aan, waarvan drie in het Radiant-samenwerkingsverband, één zelfstandig en één in het samenwerkingsverband Penta Nova. Alle masters zijn tweejarige, praktijkgerichte opleidingen in deeltijd. Het aanbod bestaat uit de Radiant-masters Leren en Innoveren (MLI), Onderwijs & Technologie (MO&T) en Passend Meesterschap (MPM), de Penta Nova-master Educational Leadership (MEL) en de zelfstandige master Vitaliteit en Professionaliteit (MVP). Deze laatste is afgebouwd; in september 2024 is geen nieuw cohort studenten meer gestart en in 2024 zijn alle deelnemende studenten afgestudeerd.

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, een 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, hebben we 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 2024	Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2024	Afgestudeerd in 2024 (periode 01-01-2024 tot en met 31-12-2024)
Leren & Innoveren	23	53	23
Passend Meesterschap	19	37	4
Onderwijs & Technologie	18	44	21
Educational Leadership	0	2	0
Vitaliteit & Professionaliteit	0	0	5

Tabel 2: Totaaloverzicht masteropleidingen

2.4. Ad Pedagogisch Educatief Professional (Ad PEP)

De Associate degree Pedagogisch Educatief Professional is een praktijkgerichte, tweejarige deeltijd hbo-opleiding. Werken en studeren worden gecombineerd. De opleiding heeft als doel het pedagogisch en educatief handelen in de praktijk en de organisatie te verbeteren. Op 1 oktober 2024 was de instroom 93 studenten. In september 2024 hebben 36 studenten hun diploma ontvangen. Het totaal aantal studenten groeide in 2024 fors van 112 naar 153 (+37%).

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.

Uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) blijkt dat de studenten tevreden zijn met de opleiding. Op bijna alle thema's scoort de opleiding hoger dan het landelijk gemiddelde.

	Instroom per 1 oktober 2024	Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2024	Afgestudeerd in 2024
Ad PEP	93	153	36

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 opleidingen en cursussen voor onderwijsprofessionals te verzorgen en advies aan scholen te geven.

Er is in 2024 wederom stevig ingezet op de contractactiviteiten, om een gestage inkomstenstroom te realiseren en te bestendigen. De omzet steeg door deze inspanningen, met name voor maatwerk op het gebied van taalonderwijs.

Verder was er een flinke stijging in de belangstelling voor de opleidingen voor het partnerschap, net als voor intern begeleider en hoogbegaafdheid. Ook het aantal deelnemers aan de vorig jaar ontwikkelde Opleiding 'Post-Master Intern begeleider als kwaliteitscoördinator' groeide flink. De nieuwe post-hbo-opleidingen Coördinator Burgerschapsonderwijs en Specialist Digitale

Geletterdheid zijn in 2024 wederom van start gegaan. In totaal was het aantal inschrijvingen voor de post-hbo's gelijk aan 2023 en groeide het aantal inschrijvingen voor de kortere cursussen.

2.6 Marnix Innovatie Centrum

Het Marnix Innovatie Centrum (MIC) draagt bij aan de verbetering en vernieuwing van de onderwijspraktijk via praktijkgericht onderzoek en het stimuleren van onderzoekend vermogen bij studenten, leraren, opleiders en professionals. Uitgangspunt is onderzoekend innoveren; het in gang zetten van verandering door onderzoek. Het MIC faciliteert en begeleidt onderzoeksprojecten. Dit praktijkgerichte onderzoek doet zij samen met de basisscholen uit het partnerschap.

Het MIC heeft als kernfuncties: bijdragen aan de innovatie van het werkveld, bijdragen aan (de verbetering van) het onderwijs, bijdragen aan de professionalisering van leraren en opleiders en bijdragen aan kennisontwikkeling. Samenwerking en verbinding zijn belangrijke uitgangspunten. Het MIC vervult haar kernfuncties in de context van de strategische koers van de Marnix Academie en het partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO).

Het MIC bestaat uit 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 onderzoeksgroepen. Ook studenten van de driejarige pabo nemen deel aan de onderzoeken. Aan het MIC zijn daarnaast promovendi verbonden.

De lectoraten van de Marnix Academie zijn ondergebracht bij het MIC. Het gaat om de lectoraten:

- Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap: lector dr. Stella van der Wal-Maris
- Leren & Innoveren: lector dr. Arienne van Staveren
- Samen Opleiden & Professionaliseren: lector dr. Miranda Timmermans

Ook is er samenwerking met de lectoraten:

- Leiderschap in het onderwijs (Penta Nova)
- Wetenschap en Techniek (IPABO)

De lectoraten hebben in 2024 sterke verbindingen gelegd tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijs en professionalisering en internationale samenwerking. Hun impact is zichtbaar in concrete producten zoals toolkits, bijdragen op professionaliseringsbijeenkomsten en (internationale) congressen en vak- en wetenschappelijke publicaties.

In 2024 is gewerkt aan de volgende doelstellingen: borgen van de kwaliteit, resultaten en impact van de onderzoeken, verbinding onderwijs en onderzoek, focus aanbrengen binnen de onderzoeksthema's, verder organiseren van de onderzoeksfunctie en een taakstelling realiseren voor het MIC. De verbinding onderwijs en onderzoek is verder uitgewerkt door bij te dragen aan het detailontwerp voor het cluster onderzoek binnen de organisatieontwikkeling.

De onderzoeksfunctie en het onderzoeksportfolio worden in 2025 uitgewerkt in een nieuw onderzoeksprogramma. De verbinding onderwijs en onderzoek krijgt daarbij veel aandacht. Het geheel wordt geplaatst in een heldere uitwerking van processen en financiële dekking.

In bijlage 2 is als uitgebreide beschrijving 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. De student moet aantonen over voldoende kennis te beschikken van de vakgebieden aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek, door een toelatingstoets per vakgebied maken. 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 nodig hebben om de opleiding succesvol te volgen. Bijvoorbeeld aanpassingen op onderwijs, toetsing of het gebouw. 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, beide gepubliceerd op onze website. 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 tijdens de studie is de studentendecaan het aanspreekpunt voor aanpassingen.

3. Kwaliteitszorg

Het kwaliteitsbeleid van de Marnix Academie sluit aan op de missie, visie en beleidsthema's zoals geformuleerd in het strategisch plan. Ons kwaliteitsbeleid richt zich op het definiëren, borgen, monitoren, evalueren en verbeteren van de kwaliteit van alle opleidingen, het onderzoek en de ondersteunende activiteiten.

3.1. (Her)accreditaties en midterm reviews

In 2024 heeft de NVAO besloten de Master Educational Leadership (Penta Nova) te heraccrediteren.

Daarnaast heeft de NVAO de Master Onderwijs en Technologie (voorlopig) geregistreerd als unieke opleiding. De master kan op dit moment niet in een visitatiegroep worden ingedeeld, omdat er in Nederland geen andere masters zijn waarmee op basis van de onderwijsinhoud en accreditatietermijn een visitatiegroep te vormen is.

Bij de Master Onderwijs en Technologie en de Master Leren en Innoveren hebben er in 2024 midterm reviews plaatsgevonden. Hierbij zijn dialogen gevoerd met collega's van andere hogescholen over bijvoorbeeld het betrekken van het werkveld, internationalisering en toetsing. De opleidingen benutten de opbrengsten van deze dialogen bij het definiëren van de volgende stappen die zij zetten om de onderwijskwaliteit te versterken.

3.2. Evaluaties onderwijskwaliteit

Er vinden binnen de opleidingen diverse kwaliteitsonderzoeken plaats onder studenten, alumni en werkveld. De uitkomsten van de meeste onderwijsevaluaties worden intern uitgevoerd en benut voor de verdere ontwikkeling van de opleidingen. Daarnaast nemen we deel 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	64%
Bachelor Leraar Basisonderwijs - deeltijd	Ik ben (zeer) tevreden over de studie	80%

Tabel 4: HBO-monitor 2023 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	4,0
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,2
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	3,8
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	3,6
Bachelor Leraar Basisonderwijs - deeltijd	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	4,0
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,5
	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	4,4
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,8
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	4,5
Master Passend Meesterschap	Tevredenheid met de opleiding in het algemeen	4,3
	Tevredenheid met de sfeer op de opleiding	4,6
	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	3,8
	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	4,7
	Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen	4,0

Tabel 5: Nationale Studenten Enquête 2024

4. Personeel

Personeelsbestand

In 2024 is het personeelsbestand van de Marnix Academie met 4% afgenomen naar gemiddeld 170,7 fte (2023: 177,8 fte). Eind 2024 waren er 208 medewerkers (152,6 fte) in dienst, ten opzichte van 211 medewerkers (164,3 fte) per eind 2023.

Verzuimcijfers

Het ziekteverzuim is in 2024 gestegen naar 6,7% (2023: 5,7%). Dit is hoger dan in de voorgaande jaren en heeft voornamelijk betrekking op langdurig verzuim. Samen met de arbodienst is een diepgaande analyse gemaakt van het ziekteverzuim, wat diverse aanbevelingen heeft opgeleverd. We constateren dat met name het psychosociale verzuim is toegenomen. In 2025 focussen we op het naar beneden brengen van dit percentage; onder meer door casemanagers actief te trainen in hoe om te gaan met dit langdurig verzuim, en te kijken hoe wij vooral preventief te werk kunnen gaan.

Ontwikkelingen

De strategische agenda voor HR is deels uitgevoerd en loopt door tot 2026. In 2024 zijn de volgende zaken voorbereid en ingang gezet:

- In 2024 zijn voorbereidingen getroffen voor de introductie van het nieuwe functiehuis per 1 januari 2025. De functies van alle medewerkers zijn geclassificeerd in het nieuwe functiehuis en alle medewerkers hebben een nieuw contract aangeboden gekregen, gebaseerd op de nieuwe indeling.
- In mei 2024 is het project rondom een uniforme gesprekscyclus afgerond. Resultaat is een continue dialoog waarbij de focus ligt op persoonlijke kracht en ontwikkeling van de medewerker. Er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld die de continue dialoog ondersteunen. De eerste afdelingen zijn als pilot in 2024 gestart met de nieuwe werkwijze. In 2025 rollen we het project uit naar de rest van de organisatie.
- Er heeft in 2024 een medewerkersonderzoek plaatsgevonden. Na de volledige meting van 2022 en de tussenmeting van 2023 is het onderzoek in 2024 het sluitstuk van een reeks van drie onderzoeken door Integron bij de Marnix Academie. De belangrijkste bevindingen hadden betrekking op werkdruk en leiderschap. Deze onderwerpen pakken we in 2025 op, in samenhang met de thema's uit de strategische koers.
- We hebben beleid ontwikkeld rondom sociale veiligheid. Er waren in 2024 verschillende activiteiten rondom dit thema: zo is er een training voor leidinggevendenden gegeven, sociale veiligheid was het thema op de jaarlijkse ontmoetingsdag voor alle medewerkers en het proces rondom het inschakelen van in- en externe vertrouwenspersonen is aangescherpt en verduidelijkt. Het nieuwe beleid, waar onder meer deze activiteiten onder vallen, treedt in werking vanaf 2025.

Ondanks langdurig ziekteverzuim op de afdeling zijn er grote stappen gezet in de kwalitatieve verbetering van de HR-dienstverlening. De communicatie vanuit HR is merkbaar geoptimaliseerd.

Het doel voor 2024 was om medewerkers meer en beter te informeren over wat we doen, hoe we werken en wat we te bieden hebben.

Beheersing van uitkeringen

Het personeelsbeleid is er gericht dat indien medewerkers uitstromen dit van werk naar werk is danwel een uitkering ontvangen. De Marnix Academie is eigen risicodragers voor de WW. In 2024 zijn geen medewerkers uitgestroomd richting WW.

5. Bedrijfsvoering

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

Strategisch Huisvestingsplan (SHP)

De Marnix Academie beschikt over één eigen locatie aan de Vogelsanglaan in Utrecht. Daarnaast huren we een locatie/verdieping op bedrijvenpark Rijnsweerd aan de Newtonlaan in Utrecht.

Het huisvestingsproject waarvoor in 2022 de eerste stappen zijn gezet en dat in 2023 resulteerde in een gedegen afwegingskader en advies, is in 2024 'on hold' gezet. Daarom is besloten behoudend te investeren in ons huidige vastgoed en planmatig onderhoud uit te stellen.

Wel zijn deze aanpassingen gedaan:

- calamiteitenonderhoud (kleinschalig correctief onderhoud);
- contractonderhoud (kleinschalig preventief onderhoud, inclusief keuringen).

Contractonderhoud is wel in de planning opgenomen.

Klimaatakkoord

Vanwege de behoudende investering in ons huidige vastgoed ligt ook de bijdrage aan het klimaatakkoord (CO2 neutraal) stil. We omarmen nog steeds de CO2-doelstellingen, maar zijn behoudend in het nemen van nieuwe maatregelen rondom ons vastgoed.

Crisismanagement

Elke crisis is anders en vraagt om veerkracht, improvisatie en extra inzet van de organisatie. De Marnix Academie heeft daarom in 2024 hier flink op ingezet middels een crisismanagementplan waarbij vervolgens rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn besproken met verschillende collega's die betrokken zijn bij een eventuele crisis. In een interactieve simulatie zijn we als crisisteam gaan oefenen om te beleven hoe het is om met voortdurend rinkelende telefoons, steeds weer nieuwe informatie en lastige vragen van media en betrokkenen te ontvangen. De oefening heeft zich gericht op het leren, zodat het crisisteam zich in een veilige leeromgeving realistisch voorbereidt voor het moment dat echt een crisis plaatsvindt.

6. Kwaliteitsafspraken

Ontwikkelingen in de Kwaliteitsafspraken

Met gepaste trots presenteren we dit zesde en afsluitende jaarverslag over de ontwikkelingen binnen de Kwaliteitsafspraken. We markeren hiermee het einde van een langlopend en impactrijk project dat onze hogeschool op verschillende manieren heeft verrijkt. We zijn tevreden met de voortdurende groei van de in totaal tien projecten en hun waardevolle bijdrage aan zowel de onderwijskwaliteit als de professionalisering van docenten. Dit succes wordt mede mogelijk gemaakt door de zorgvuldige monitoring van alle projecten. De tien projecten binnen de Kwaliteitsafspraken sluiten aan op de thema's uit het Sectorakkoord:

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: Doorstuderende 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 drukken op diverse manieren hun stempel op de kwaliteit van het onderwijs op de Marnix Academie. Hun impact is zichtbaar in de verrijking van het voltijdcurriculum met nieuwe, waardevolle onderdelen en in de professionalisering van onze docenten. Daarnaast zijn er in de loop der tijd steeds meer verbindingen ontstaan tussen deze projecten en andere initiatieven binnen de hogeschool, evenals met het partnerschap POO. In dit zesde kalenderjaar van de Kwaliteitsafspraken is de invloed van deze projecten dan ook duidelijk voelbaar in zowel ons onderwijs als het aanbod voor docentprofessionalisering.

6.1. Organisatie en uitvoering Kwaliteitsafspraken

Programmamanager en projectleiders

De coördinatie van de tien projecten binnen de Kwaliteitsafspraken ligt in handen van de programmamanager, die nauw samenwerkt met een team van projectleiders. Iedere projectleider is verantwoordelijk voor een specifiek project. Om hen hierin te ondersteunen, organiseert de programmamanager vier keer per jaar intervisiebijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten delen de projectleiders ervaringen en inzichten rondom onderwijsinnovatie, met begeleiding van de lector Leren en Innoveren van de Marnix Academie. Daarnaast zorgt de programmamanager samen met de projectleiders voor het opstellen van een periodieke nieuwsbrief. Hierin worden de voortgang en ontwikkelingen van de projecten toegelicht. Deze nieuwsbrief is vrij toegankelijk en beschikbaar via de interne website. Verder rapporteren de projectleiders jaarlijks over de voortgang van hun projecten in uitgebreide voortgangsrapportages.

De rol van onderzoek

Sinds januari 2022 is de onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen ingesteld, naar het gelijknamige project uit de Kwaliteitsafspraken. De instelling van deze onderzoekslijn draagt bij aan de onderlinge versterking tussen onderwijsinnovatie, professionalisering en onderzoek.

Samenwerking en uitvoering

De uitvoering van elk project is een gezamenlijke inspanning van de projectleider en een team van leden, waaronder zowel docenten als studenten. Hoewel de meeste projectleiders verbonden zijn aan de bacheloropleiding, zijn er ook twee projectleiders vanuit het MOC en één vanuit het MIC. Dit bevordert de samenwerking tussen de bachelor en andere afdelingen binnen de hogeschool. Bijna alle docenten (circa 100 in totaal) die werkzaam zijn binnen de bachelor voltijdopleiding, dragen bij aan de projecten. Dit kan door directe betrokkenheid bij de uitvoering of door deelname aan professionaliseringstrajecten die voortkomen uit de Kwaliteitsafspraken.

Monitorgroep

Een groep studenten uit verschillende leerjaren van de bachelor, zowel van de voltijd reguliere als de driejarige pabo, vormt samen met twee docenten een monitorgroep. Sommige studenten in deze groep zijn ook actief als projectlid. Zij doen bijvoorbeeld mee bij het maken van podcasts of wonen de VONC-bijeenkomsten bij. De monitorgroep komt vijf keer per jaar bijeen onder leiding van de programmamanager. Tijdens deze bijeenkomsten bespreken de programmamanager en projectleiders samen met de groep de voortgang van de projecten. Daarnaast worden studenten uitgenodigd om mee te denken over vervolgstappen en verbeteringen.

Medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad (MR) volgt de ontwikkelingen binnen de Kwaliteitsafspraken actief. Zij wordt hierover geïnformeerd door de programmamanager en de monitorgroep. Drie leden van de MR hebben in een eerdere fase van de Kwaliteitsafspraken een training gevolgd bij het Landelijk Loket Kwaliteitsafspraken om zich te verdiepen in de monitoring van deze projecten. De trainingsmaterialen zijn beschikbaar gesteld voor alle MR-leden en worden regelmatig gedeeld door de voorzitter, met speciale aandacht voor nieuwe leden.

Onafhankelijke reflectie van de Medezeggenschapsraad

In 2024 is de medezeggenschapsraad opnieuw betrokken geweest bij zowel de uitvoering, monitoring als beslissingen rondom de Kwaliteitsafspraken. Twee leden van de medezeggenschapsraad (een docent- en studentlid) zijn welkom aan te sluiten in de monitorgroep als zij in de gelegenheid zijn. De betreffende leden delen hun ervaringen in deze groep met de voltallige medezeggenschapsraad.

De programmamanager sloot in 2024 eenmaal aan bij een werkoverleg van de medezeggenschapsraad en gaf toelichting op de voortgang van het programma. Voor alle deelprojecten is nagedacht over de afronding dan wel de voortzetting en borging ervan, binnen de nieuwe kaders die op dit moment worden vastgesteld. Hierna was ruimte voor een open dialoog. Gezien de kleinschaligheid van de organisatie, zijn docentleden in de raad vaak nauw betrokken bij projecten van de Kwaliteitsafspraken en werken zij in hun dagelijkse werkzaamheden vaak samen met de verschillende projectleiders en -leden. Dit zorgt ervoor dat de lijnen kort zijn en de betrokkenheid hoog is.

Concluderend stelt de medezeggenschapsraad dat zij tevreden is over haar betrokkenheid op het gehele programma van de Kwaliteitsafspraken en de opbrengsten van de projecten. De medezeggenschapsraad voelt zich meegenomen en gehoord bij het opstellen, bijstellen en monitoren van deze projecten. En de uitbreiding van de medezeggenschap (zowel in aantal als in toegekende uren) zorgde voor een passende facilitering. De gedegen aanpak van de programmamanager en de hoge betrokkenheid van projectleiders en projectleden hebben geleid tot het behalen van gestelde doelen, binnen de begroting.

De medezeggenschapsraad is goed te spreken over de verschillende projecten en de voortgang hiervan in de afgelopen jaren. De raad trekt lering uit het werken met een programma met daarbinnen een projectstructuur, die effectief is gebleken. De verbindingen tussen verschillende gremia en projecten, zowel binnen dit programma als daarbuiten, versterken elkaar en zijn zichtbaar voor zowel medewerkers als studenten. De impact op zowel het curriculum als het handelen van docenten is merkbaar voor alle betrokkenen. Zo is de medezeggenschapsraad met name lovend over de opbrengst van het project 'Zelfregulerend leren en reflectie' (thema 'Verdere professionalisering'). Dit project heeft een duidelijke positie gekregen binnen het curriculum van verschillende varianten van de opleiding, en de studentgeleding ervaart dat deze leerlijn bijdraagt aan gestructureerd leren en reflecteren door studenten.

Een zorg van de medezeggenschapsraad is de verdere ontwikkeling en borging van de kwaliteitsimpuls die is ingezet met de Kwaliteitsafspraken. De inrichting van een innovatiefonds lijkt een passende oplossing. De medezeggenschapsraad neemt zich voor hierbij goed vinger aan de pols te houden.

Raad van toezicht

De raad van toezicht heeft een grote betrokkenheid op de Kwaliteitsafspraken. Het college van bestuur houdt de raad regelmatig op de hoogte van de voortgang en gaat in gesprek over de verwezenlijking van gestelde doelen en plannen. Daarnaast bespreekt de raad van toezicht de actuele stand van zaken tijdens de halfjaarlijkse ontmoetingen met de medezeggenschapsraad, waarin de samenwerking en uitwisseling van inzichten verder wordt versterkt.

Verantwoording van de voortgang

Hieronder leest u gedetailleerd over de voortgang van de Kwaliteitsafspraken, per thema en per project. Voor elk project krijgt u een samenvatting van de ontwikkelingen tot nu toe. Vervolgens ziet u een tabel waarin we de gestelde doelen koppelen aan de gerealiseerde activiteiten per studiejaar. Eventuele wijzigingen of uitbreidingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen lichten we toe. We sluiten af met een financieel overzicht, waarin we de besteding van middelen verantwoorden.

6.2. Thema 1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs

Meer formatieve feedback

In dit project staat de professionalisering van docenten in het geven van formatieve feedback centraal. Het doel is tweeledig: enerzijds de regie over het eigen leren van studenten bevorderen, en anderzijds meer ruimte creëren voor formatieve feedback binnen het onderwijs, in lijn met de vernieuwde uitgangspunten van het voltijdcurriculum. Deze projectdoelen zijn ruimschoots behaald.

In 2024 lag de focus op de verdere opschaling van het ontwikkelde professionaliseringstraject, wat betekent dat steeds meer docenten hebben deelgenomen aan dit traject. De belangstelling voor deelname is groot, ook vanuit andere opleidingsvarianten, wat aangeeft dat de behoefte aan dit soort professionalisering breed wordt gedeeld. Vrijwel elke docent in de voltijdopleiding heeft de professionalisering gevolgd. Een flink aantal docenten heeft inmiddels de nodige expertise opgebouwd om hun collega's te ondersteunen bij het begeleiden van feedbackprocessen. Dit heeft geleid tot de introductie van een nieuwe rol binnen het project: de 'frontprofessional'. In de rol van frontprofessional formatief handelen (FH) en zelfregulerend leren (ZRL) begeleiden docenten hun collega's op het gebied van formatief handelen in responsief onderwijs en stimuleren zij het zelfregulerend leren binnen de onderwijsseenheden. Deze rol is een waardevolle aanvulling op het project. Sinds september 2022 is de frontprofessional FH en ZRL actief binnen een aantal leerpleinteam. Vanaf studiejaar 2023-2024 en 2024-2025 is dit initiatief opgeschaald naar alle leerpleinteam in jaar 1 en 2 van de voltijdopleiding.

De frontprofessional FH en ZRL brengt professionaliseringsactiviteiten rondom formatief evalueren nadrukkelijk onder de aandacht. Denk onder andere aan het coachen van collega's op het gebied van feedbackgeletterdheid. Deze docenten krijgen extra scholing en begeleiding van de projectleider, waarbij expliciet de verbinding wordt gelegd tussen de projecten Meer formatieve feedback, Talentontwikkeling en Zelfregulerend leren en Reflecteren. Door de projectleider is met een groep docenten gewerkt aan de ontwikkeling van een Didactische handleiding *Feedbackgeletterdheid*, aansluitend bij de behoefte van docenten hoe feedbackgeletterdheid zo goed mogelijk te begeleiden. Ook is tijdens een van de VONC-bijeenkomsten (zie project Leerrijke Verbindingen) samen met praktijkopleiders werk gemaakt van gezamenlijke professionalisering op het gebied van het formatief handelen. Zowel opleiders verbonden aan de hogeschool als opleiders verbonden aan de onderwijspraktijk.

Evaluatiegegevens tonen aan dat studenten formatieve feedback positief waarderen. Het project heeft als doel studenten meer regie te geven over hun eigen leerproces, en uit evaluaties blijkt dat dit een waardevolle bijdrage heeft. Een voorbeeld is te zien in het studiejaar 2023-2024,

waarin eerste- en tweedejaars studenten gemiddeld een score van 3,3 tot 3,5 op een vijfpuntschaal gaven op het evaluatie-item: "Door de feedback die ik ontvang in deze OWE van docenten weet ik wat mij te doen staat om me verder te ontwikkelen." Deze score heeft betrekking op de feedback die zij ontvingen tijdens 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 'gevorderde' 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
2024-2025 (actueel)	Idem	• Opschaling professionaliseringstraject • Ontwikkeling en invoering van de rol van frontprofessional inclusief verbinding met Zelfregulerend leren en Talenontwikkeling. • Samen professionaliseren met praktijkpartners.	• Projectleider • Regiegroep nieuw curriculum • Ontwikkelaars van handleiding. • 10 docenten in de rol van frontprofessional	• Vragenlijst onder studenten • Gesprekken met docenten

Tabel 7: inzicht deelproject thema 1

Leerlijn Onderzoekend Vermogen

Dit project heeft twee belangrijke doelen: (1) een leerlijn ontwikkelen die gericht is op het vergroten van het onderzoekend vermogen van studenten, en (2) een feedbackloket opzetten ter ondersteuning van zowel docenten als studenten bij onderzoek(sbegeleiding). Om het eerste doel te bereiken, is er een visie ontwikkeld die het onderzoekend vermogen van de student in dienst stelt van het beroep van leraar basisonderwijs. Deze visie vormt de basis voor de leerlijn onderzoekend vermogen, die vanaf studiejaar 2021-2022 is ingevoerd in het propedeutisch jaar en vanaf studiejaar 2024-2025 volledig is ingevoerd.

Om het tweede doel te realiseren, is er vanaf 2021 – tegelijk met de invoering van de leerlijn – ook een professionaliseringstraject voor docenten gestart. Dit traject richt zich op de integratie van onderzoekend vermogen in modules en toetsing, en helpt docenten om de nieuwe visie concreet toe te passen in hun onderwijs. Oorspronkelijk was het plan om een feedbackloket in te richten waar docenten vragen konden stellen over onderzoek, maar de voorkeur van de docenten bleek anders. Zij gaven aan liever on-the-job ondersteuning te krijgen bij het stimuleren van onderzoekend vermogen. Dit leidde tot de introductie van de rol van ‘frontprofessional’, vergelijkbaar met de rol in het project ‘Meer formatieve feedback’. De frontprofessionals onderzoekend vermogen nemen een leidende rol in het onder de aandacht brengen van professionaliseringsactiviteiten op dit gebied. Deze aanpak voorkomt een afhankelijkheid van een feedbackloket, en zorgt ervoor dat studenten onderwijs krijgen van bekwame docenten die op de leerpleinen ondersteuning krijgen in het begeleiden en stimuleren van het onderzoekend vermogen. Deze keuze is breed ondersteund door docenten, projectleden en de regiegroep van het nieuwe curriculum. Uit evaluatiegegevens van het studiejaar 2023-2024 blijkt dat eerste- en tweedejaars studenten de stimulering van hun onderzoekend vermogen door docenten positief beoordelen, met gemiddelde scores variërend van 3,1 tot 3,9 op een vijfpuntschaal voor het evaluatie-item: “In deze OWE hebben de docenten mij voldoende gestimuleerd om mijn onderzoekend vermogen in te zetten.”

We concluderen dat de projectdoelen zijn behaald. Als aanvulling op de doelstellingen wordt er flankerend onderzoek uitgevoerd, waarin de integratie van onderzoekend vermogen in het nieuwe curriculum wordt onderzocht, en de professionalisering van zowel docenten van de Marnix Academie als opleiders van partnerscholen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door het lectoraat Onderzoekend Vermogen van de Hogeschool Utrecht en het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren van de Marnix Academie. Net als bij het project ‘Meer formatieve feedback’ is tijdens een van de VONC-bijeenkomsten (zie project Leerrijke Verbindingen) samen met praktijkopleiders werk gemaakt van gezamenlijke professionalisering op het gebied van onderzoekend vermogen van opleiders verbonden aan de hogeschool en opleiders verbonden aan de onderwijspraktijk. Ook is een bijdrage verzorgd op de Dag van het Partnerschap. Daarnaast vormde de Marnix Academie een casus voor een boek over onderzoekend vermogen in de lerarenopleiding.

Dit project laat zien hoe de gezamenlijke inzet van docenten, studenten en onderzoekers bijdraagt aan het versterken van het onderzoekend vermogen en de kwaliteit van het onderwijs binnen de Marnix Academie.

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 voor 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	• Idem	• Professionaliseringsbijeenkomsten voor frontprofessionals in jaar 1 en 2 van de voltijdopleiding • Inzet frontprofessionals op leerpleinen • Ontwikkelwerkzaamheden voor 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

2024-2025 (actueel)	• Idem	• Professionaliseringsbijeenkomsten voor frontprofessionals in jaar 1 en 2 van de voltijdopleiding • Inzet frontprofessionals op leerpleinen • Ontwikkelwerkzaamheden voor de hoofdfase en minoren • Gezamenlijke professionalisering met praktijkopleiders	• Projectleider • 5 projectleden • 10 docenten in de rol van frontprofessional	• Vragenlijst studenten • Gesprekken en interviews 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 project *Regie over eigen leren* richt zich op het ontwikkelen van een leerlijn die studenten in staat stelt zelfstandig te leren van videomateriaal, vanaf hun eerste jaar tot aan hun afstuderen. Deze innovatieve werkwijze, genaamd Focus, stelt studenten in staat om met eigen video-opnames uit hun onderwijspraktijk samen met medestudenten op hun leerproces te reflecteren en dit te verbeteren.

Er is een uitgebreide leerlijn ontwikkeld, inclusief een professionaliseringstraject voor docenten, zodat zij de benodigde vaardigheidstrainingen kunnen verzorgen. Jaarlijks melden zich nieuwe docenten aan om deel te nemen. Inmiddels zijn 25 docenten opgeleid tot Focus-trainer. Daarmee zijn er voldoende trainers beschikbaar voor de uitvoering van de Focus-training in de bachelor. Bovendien worden zogeheten opfrisbijeenkomsten voor hen georganiseerd. De Focus-training is opgenomen als vast curriculum-onderdeel, gekoppeld aan de formele afronding voor het behalen van ECTS (deeltijd) en formatieve evaluatie (datapunt in de voltijd). De werkwijze Focus wordt in steeds meer onderwijsenheden gebruikt. Studenten in de voltijd waarderen de Focus-training op de stelling: "Ik heb de training als betekenisvol ervaren om te leren over mijn handelen in de praktijk met kinderen" met een score 3,8 (op een vijfpuntsschaal).

Het project is verrijkt door een training te verzorgen voor collega-opleiders van andere Pabo's in het Radiant-netwerk. Bovendien spelen we in op de vraag naar training van Focus in het partnerschap onder mentoren en schoolopleiders. Ook nemen we het initiatief om Focus in te bedden in het curriculum van de Ad PEP. Nog een waardevolle verrijking van het project is de lancering van de website www.marnixfocus.nl, waarop achtergrondinformatie, materialen en de werkwijze beschikbaar zijn. Hierdoor wordt de methode toegankelijker voor zowel studenten als docenten. Ook hebben we de impact van het project vergroot door een whitepaper uit te brengen en verschillende presentaties te verzorgen.

We kunnen concluderen dat het project *Regie over eigen leren* haar doelstellingen heeft bereikt. We zijn verheugd om te zien dat de inzet van Focus niet alleen studenten de kans biedt om hun onderwijspraktijk kritisch te bekijken, maar ook bijdraagt aan de verdere professionalisering van docenten en praktijkopleiders.

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)
2024-2025 (actueel)	• Idem	• Docententraining • Presentaties divers • Aanbod opleiders Radiant • Aanbod in partnerschap op aanvraag • Opfrisbijeenkomsten	• Projectleider • Projectlid • Alle studenten uit de bachelor	• 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 ambitie om de methodiek Lesson Study te integreren in elke fase van de opleiding. Met de invoering van Lesson Study willen we het leren in de onderwijspraktijk nog sterker verbinden met het leren binnen de opleidingsinstelling – en andersom. Lesson Study biedt studenten, maar ook docenten en praktijkopleiders, een gestructureerde manier om gezamenlijk onderwijs te ontwerpen, uit te voeren en te reflecteren op hun lespraktijk.

Om dit doel te realiseren, voerden we diverse pilots uit waarbij studenten actief betrokken waren. In studiejaar 2021-2022 maakten alle eerstejaars studenten kennis met Lesson Study als vast onderdeel van het vernieuwde curriculum. In het studiejaar 2022-2023 zetten we deze aanpak voort in het eerste jaar van de hoofdfase. Inmiddels is Lesson Study een vast onderdeel geworden van het voltijdcurriculum, waar studenten ook in de minoren en in hun loopbaan hun voordeel mee kunnen doen. Uit evaluatiegegevens van het studiejaar 2023-2024 blijkt dat eerste- en tweedejaars studenten de methodiek positief beoordelen, met gemiddelde scores variërend van 3,0 tot 4,0 op een vijfpuntschaal voor het evaluatie-item: “De begeleiding van docenten op het leerplein is helpend bij het werken aan de opdracht met Lesson Study op mijn praktijkschool.”

Op basis van evaluatiegegevens blijkt ook dat er naast de ontwikkelde handleiding (booklet) behoefte is aan een tool waarmee studenten bij aanvang van een Lesson Study traject meer inzicht verwerven in elkaars talenten, en een mindset ontwikkelen voor samen werken en samen leren. We ontwikkelen nu een set kaarten die we in studiejaar 2024-2025 uitdelen aan studenten als onderdeel van hun onderwijs in Lesson Study.

Een belangrijk aspect van *Samen op Expeditie* is de sterke verbinding met het project *Leerrijke verbindingen*. Lesson Study biedt namelijk talloze kansen om het leren op de opleidingsinstelling en in de onderwijspraktijk nog verder te versterken en met elkaar te verbinden. Dit is onderzocht in het flankerende post doc onderzoek dat is gesubsidieerd door SIA. De opbrengsten van dit onderzoek staan in het artikel ‘Lesson Study verbindt!’ en zijn gepubliceerd in het wetenschappelijke tijdschrift *Pedagogische Studiën*. Meer lezen: [artikel](#).

Een mooie verrijking van dit project is de lancering van de website www.marnixlessonstudy.nl, die inspiratie biedt in de vorm van een booklet, best practices en podcasts. Hierin delen studenten, docenten en de projectleider hun ervaringen met Lesson Study. We concluderen dat ook dit project haar doelstellingen heeft bereikt en kijken met vertrouwen naar de toekomst als het gaat om de plek van deze methode in ons opleidingsonderwijs.

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 huidige 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
2024-2025 (actueel)	Idem	- Invoering in de hoofdfase en oriëntatie op invoering in de minoren. - Docentprofessionalisering - Ontwikkeling speelkaarten Lesson Study.	- Projectleider, projectleden. - Docenten werkzaam in OWE 2B en 4B, ontwikkelaars minoren - Websiteontwikkelaars	- Vragenlijst en gesprekken studenten en leerpleindocenten - I.k.v. het uitgevoerde onderzoek: interviews en een co-analyse met alle betrokkenen

Tabel 10: inzicht deelproject thema 2

6.4. Thema 3. Studiesucces

Leerrijke verbindingen

Het project *Leerrijke verbindingen* heeft als ambitie om studenten meer te laten leren vanuit de praktijk. Oorspronkelijk was het plan om een aparte 'ervaringsgestuurde leerweg' te ontwikkelen voor studenten die meer praktijkervaring wilden opdoen. Maar al snel na de start van het project, in december 2019, werd duidelijk dat dit uitgangspunt niet het gewenste effect zou hebben. Veel studenten gaven aan dat zij niet alleen meer praktijkervaring wilden, maar juist een sterkere verbinding tussen het leren in de opleiding en het leren in de praktijk.

In samenspraak met het opleidingsmanagement, de monitorgroep en de medezeggenschapsraad besloten we geen aparte leerweg te ontwikkelen, maar de verbinding tussen praktijkervaringen en de opleiding meer centraal te stellen in het nieuwe voltijdcurriculum. Dan zouden alle studenten profiteren van de versterkte verbinding tussen opleiding en praktijk, en het project werd omgedoopt tot *Leerrijke verbindingen*.

Het project startte met een pilot, waarbij een groep eerstejaars studenten samenwerkte met een aantal partnerscholen om ervaring op te doen met leerrijke verbindingen. Dit houdt in dat opleiders zich actief inzetten om de verbinding tussen het leren van studenten op de opleidingsinstelling en het leren in de onderwijspraktijk te versterken. In de loop der tijd is deze pilot uitgegroeid tot wat nu bekend staat als de VONC-bijeenkomsten: Verbinden, Opleiden, Netwerken en Creëren. Deze zijn toegankelijk voor alle opleiders van de Marnix Academie en de partnerscholen, met als doel het samen opleiden verder te versterken.

Een belangrijke ontwikkeling, mede ingegeven door dit project, is de invoering van de rol van instituutsopleider. Sinds 2022 wordt deze rol door ongeveer 65 docenten vervuld. Instituutsopleiders dragen als zogeheten 'boundary crossers' bij aan het creëren van leerrijke verbindingen tussen de Marnix Academie en de partnerscholen. Het werkveldtevreedenheidsonderzoek uit 2024 laat zien dat de rol van instituutsopleider zeer wordt gewaardeerd door schoolopleiders. Voor het monitoren en evalueren van de VONC-bijeenkomsten is een flankerend (post-doc)onderzoek uitgevoerd: een onderzoek naar het leren van instituutsopleiders en schoolopleiders over de grenzen van hun eigen opleidingspraktijk, vanuit boundary crossing perspectief. De resultaten laten zien hoe de VONC-bijeenkomsten positief bijdragen in hoe opleiders hun eigen rol zien in relatie tot het samen opleiden, en in het initiëren van nieuwe activiteiten met opleiders uit de andere opleidingspraktijk. Dit postdoc onderzoek heeft diverse publicaties en presentaties opgeleverd. Op verschillende terreinen wordt het gedachtengoed van *Leerrijke verbindingen* ingevoerd, onder meer op het gebied van PhD onderzoek naar responsief leraargedrag.

Naast de VONC-bijeenkomsten is een nieuw initiatief gestart, vanuit de wens voor een goede afstemming tussen opleidingsinstelling en onderwijspraktijk over vakinhoud en vakdidactiek. Studenten gaven aan verschillen te ervaren tussen de opvattingen en ideeën van hun opleiders uit de opleidingsinstelling en uit de praktijk van de basisschool. Het traject Vakinhoud Verbindt! is opgezet voor het versterken van de verbinding tussen de opleidingsinstelling en de onderwijspraktijk, specifiek rondom vakinhoud en vakdidactiek. Ter ondersteuning is er een innovatieve set Verbindingskaarten, die aanzetten tot het voeren van een waardengerichte dialoog over wat goed onderwijs is en hoe dit wordt vormgegeven. De resultaten zijn veelbelovend. Zo geven de betrokken opleiders en studenten aan dat Vakinhoud Verbindt! bijdraagt aan waardengerichte dialogen, waarbij vanuit gezamenlijkheid werk wordt gemaakt van

de ervaren continuïteit door studenten in hun heen-en-weer bewegen tussen opleidingsinstelling en onderwijspraktijk.

Het project *Leerrijke verbindingen* heeft haar doelstellingen bereikt in het bieden van een platform en tools om de verbinding tussen opleidingsinstellingen en onderwijspraktijk te versterken. Hiervan maken we ook in de komende jaren dankbaar gebruik.

Studiejaar	Doelen	Gerealiseerde activiteiten	Betrokkenen	Monitoring
2019-2020	Meer centraal stellen van praktijkervaringen in de opleiding	Inrichting pilot 'Leerrijke verbindingen' waarbij praktijkleren, leerkrachtvakken en studiecoaching 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 nieuwe 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 instituutsopleider	- Organisatie VONC-bijeenkomsten voor opleiders uit de praktijk, opleiders van de Marnix Academie en studenten - Begeleiding instituutsopleiders bij het creëren van leerrijke verbindingen tussen opleiding en praktijk - Bijdrage partnerscholendag	- Projectleider en projectleden 65 instituutsopleiders - 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 instituutsopleiders	- Projectleider en projectleden 65 instituutsopleiders - Schoolopleiders en BOC's uit het partnerschap	Interviews met docenten en partners
2023-2024 (actueel)	Idem, aangevuld met het nieuwe initiatief VONC: Vakinhoud Verbindt!	- Idem - Opzet en organisatie VONC: Vakinhoud Verbindt!	- Projectleider en projectleden 65 instituutsopleiders - Schoolopleiders en BOC's uit het partnerschap - Projectleider -en leden VONC: Vakinhoud Verbindt!	Interviews met docenten en partners

2024-2024 (actueel)	• Idem, aangevuld met het nieuwe initiatief VONC: Vakinhoud Verbindt!	• Idem • Ontwikkeling van 'Verbindingskaarten'	• Projectleider en projectleden • Alle instituutsopleiders • Schoolopleiders en BOC's uit het partnerschap • Programmaleiding POO	• Idem
------------------------	---	---	--	--

Tabel 11: inzicht deelproject thema 3

6.5. Thema 4. Onderwijsdifferentiatie

Schakelprogramma: Doorstuderen na de Pabo?

Het project *Doorstuderen na de Pabo?* richt zich op het toegankelijk maken van het Research & Designprogramma (onderdeel van de driejarige voltijdopleiding Academische Pabo) voor studenten van de reguliere voltijdopleiding. Het achterliggende doel is om studenten die behoefte hebben aan meer cognitieve uitdaging, extra mogelijkheden te bieden. Bij de start van het project in september 2020 zijn groepsinterviews gehouden met studenten en het opleidingsmanagement. Deze gesprekken maakten duidelijk dat er onder studenten – naast het eventueel deelnemen aan een Research & Designgroep (tegenwoordig: POO-onderzoeksgroepen) – een grotere behoefte bleek aan een schakelprogramma tussen de bachelor- en masteropleidingen, waarin studenten zich kunnen oriënteren op vervolgstudies.

Omdat deelname aan een POO-onderzoeksgroep geen speciaal schakelprogramma vereist – studenten kunnen zich hiervoor direct aanmelden bij hun docent – is besloten om de projectmiddelen anders in te zetten. In overleg met het opleidingsmanagement, de monitorgroep en de medezeggenschapsraad werd het nieuwe doel: het ontwikkelen van een masteroriëntatieprogramma, genaamd *Doorstuderen na de Pabo?*.

In het studiejaar 2021-2022 vond een pilot plaats. Hieruit bleek dat studenten niet alleen interesse hebben in masteropleidingen, maar ook in post-hbo-aanbod. Vanaf studiejaar 2022-2023 hebben we het programma daarom uitgebreid met oriëntatiemogelijkheden op zowel masteropleidingen als post-hbo-aanbod. *Doorstuderen na de Pabo?* helpt studenten bewust te worden van de waarde van een leven lang leren en biedt hen de kans om vervolgstudies te verkennen die aansluiten bij hun persoonlijke ontwikkelthema's. Studenten werken samen om een kennislandschap te creëren rondom deze thema's, wat het programma een dynamisch en samenwerkingsgericht karakter geeft. Hoewel het project inhoudelijk een andere richting heeft gekregen, verloopt het volgens de geplande tijdslijn.

Vanaf studiejaar 2023-2024 is het programma verder doorontwikkeld zodat studenten het plaats- en tijdonafhankelijk kunnen volgen. Daarvoor voegden we diverse online middelen toe, zoals podcasts op basis van vraaggesprekken met opleiders en alumni van diverse vervolgoopleidingen. Dit biedt studenten meer flexibiliteit en een bredere kijk op hun mogelijkheden na de pabo.

Het project *Doorstuderen na de Pabo?* bewijst zich als een waardevolle verrijking van het curriculum. Het ondersteunt studenten in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling en draagt bij aan de ambitie om hen te inspireren tot een leven lang leren.

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 voor eerste uitvoering tijdens studiejaar 2021-2022	• Projectleider • Projectlid • Opleidingsmanagement • 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 (voor 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
2024-2025 (actueel)	• Idem	• Idem	• Idem	• Vraaggesprekken met studenten en opleiders

Tabel 12: inzicht deelproject thema 4

Talentprogramma: Met lef werken aan talent

Het project *Met lef werken aan talent* heeft als doel studenten te ondersteunen in het ontdekken, ontwikkelen en inzetten van hun eigen talenten binnen de onderwijspraktijk. Het project ging in september 2020 van start en heeft sindsdien een duidelijke plek gevonden binnen het curriculum.

Tijdens het studiejaar 2020-2021 werd steeds duidelijker hoe de behoefte van studenten aan meer expliciete ruimte voor talentontwikkeling vertaald kon worden naar concrete curriculumaanpassingen. In samenwerking met de regiegroep van het nieuwe curriculum is besloten om talentontwikkeling in elk studiejaar een vaste plek te geven. Studenten worden bewust gemaakt van de meerwaarde van handelen vanuit hun kracht. Een thema dat is geïntegreerd in de bekwaamheidseisen die de leidraad vormen voor hun ontwikkeling naar het beroep van leraar basisonderwijs.

Aanvankelijk hebben we overwogen om studenten per studiejaar 2 à 4 EC te laten behalen voor talentontwikkeling. Met de invoering van programmatisch toetsen in het nieuwe curriculum vanaf studiejaar 2021-2022, hebben we echter besloten geen afzonderlijke EC's toe te kennen. Toch blijft talentontwikkeling expliciet aandacht krijgen binnen het onderwijs op de leerpleinen. Uit evaluatiegegevens van het studiejaar 2023-2024 blijkt dat eerste- en tweedejaars studenten de ruimte voor talentontwikkeling op de leerpleinen positief beoordelen, met gemiddelde scores variërend van 2,9 tot 4,2 op een vijfpuntschaal voor het evaluatie-item: "Ik ervaar ruimte in het curriculum van deze OWE om mijn talenten te ontwikkelen."

Het project heeft verschillende verrijkingen ondergaan. Zo is vanaf september 2022 een professionaliseringsaanbod voor docenten ontwikkeld en aangeboden. Dit aanbod helpt docenten talentontwikkeling te integreren in hun onderwijs en wordt positief ontvangen. Daarnaast is er voor studenten die behoefte hebben aan extra verdieping een extra-curriculaire training talentontwikkeling beschikbaar. Deze training biedt hen de kans zich te onderscheiden van hun medestudenten en toekomstige collega's door te leren hoe ze nog meer vanuit hun talent kunnen werken. Daarnaast leren zij hoe ze leerlingen in hun onderwijspraktijk kunnen ondersteunen bij talentontwikkeling.

Het project *Met lef werken aan talent* voldoet zowel qua inhoud als planning aan de gestelde doelstellingen. Het biedt een waardevolle bijdrage aan de ontwikkeling van studenten, helpt hen handelen vanuit hun kracht en ondersteunt hen bij het ontdekken en benutten van hun unieke talenten. Het extra-curriculaire aanbod en de docentprofessionalisering versterken de impact van het project en dragen bij aan een diepere verankering van talentontwikkeling in het onderwijs. Ook het onderwerp talentontwikkeling is tijdens een van de VONC-bijeenkomsten centraal gesteld als gezamenlijk professionaliseringsthema voor opleiders verbonden aan de hogeschool en opleiders verbonden aan de onderwijspraktijk. Er wordt intensief samengewerkt met het project *Zelfregulerend leren en Reflecteren*. Parallele ontwikkelingen op het gebied van talentontwikkeling bij docenten en medewerkers worden vanuit HR-perspectief actief opgezocht en met elkaar verbonden.

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
2024-2025 (actueel)	• Idem	• Idem • Gezamenlijke professionalisering met praktijkpartners	• 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 zijn ingebracht als cruciaal voor goed onderwijs. Het project *Passende en goede onderwijsfaciliteiten* heeft een ander karakter dan de andere projecten, omdat hier de nadruk niet zozeer ligt op onderwijsinnovatie in combinatie met docentprofessionalisering, maar veelal op het goed onderhouden aankopen en implementeren van diverse educatieve materialen. Dit vraagt zorgvuldigheid in te maken keuzes en het stimuleren van eigenaarschap onder de gebruikers. Het project voldoet zowel qua inhoud als planning aan de gestelde doelstellingen.

Een onderdeel van het project is de invoering van een feedback-/portfoliotool. Nadat gebruikerseisen zijn opgesteld voor deze feedbacktool heeft er in 2021 een pilot plaatsgevonden met het programma Scorion. De ervaringen binnen deze pilot maakten het mogelijk om vanaf studiejaar 2021-2022 Scorion talent in te voeren in het gehele voltijd curriculum. We zijn gestart met voltijd jaar 1. Inmiddels maken voltijd bachelor studenten jaar van 1 tot en met jaar 4 én hun docenten, beoordelaars, mentoren en schoolopleiders gebruik van Scorion. In de zomer van 2024 is Scorion ingericht voor voltijd bachelor jaar 4, zodat vierdejaars studenten in het studiejaar 2024-2025 er ook gebruik van konden maken. Het laatste ontwikkelwerk wordt in januari 2025 opgeleverd.

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. Voor ParnasSys zijn twee docenten pedagogiek-onderwijskunde 'eigenaar' en aanspreekpunt voor collega's en studenten. Vanuit het onderwijs was er behoefte aan het oefenen met in kaart brengen en volgen van de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. De module Kindbegrip van ParnasSys leek hierbij aan te sluiten, aangezien veel scholen hier ook mee werken. Deze hebben we inmiddels geïntegreerd in het voltijdonderwijs.

Ook hebben we materialen voor het ICT-lab aangeschaft, 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 diverse materialen aan te schaffen die 'bewegend' leren ondersteunen. Vrijwel alle aangeschafte materialen kunnen worden uitgeleend aan studenten en hun partnerscholen via een uitleendienst van het Servicepunt van de Marnix Academie. De uitleen is afgelopen jaar gestegen.

We hebben verder een serie podcasts en videomateriaal gemaakt bij de ontwikkelde leerlijn over samenwerken met ouders. Deze leerlijn beschrijft zogeheten stepping stones die studenten helpen om door alle leerjaren van de opleiding stappen te zetten in hun ontwikkeling rondom samenwerken met ouders. De eerste VONC-bijeenkomst van 2025 staat het onderwerp 'samen opleiden voor samenwerken met ouders' centraal.

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, uitproberen 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 ondersteunen we de ontwikkeling van de digitale geletterdheid van studenten en leren zij kritisch denken over de inzet van technologie in het leerproces van hun leerlingen. Samen met de programmamanager, de trainer van het ICT-lab en de werkgroep ICT is werk gemaakt van de invoering van de rol van frontprofessional Digitale Geletterdheid vanaf het huidige studiejaar. Deze rol is vergelijkbaar met de rol in de projecten *Meer formatieve feedback* en *Onderzoekend vermogen*. De eerste bevindingen zijn zeer positief.

In lijn met het oorspronkelijke plan ziet u hieronder per investering en per thema de stand van zaken eind 2024:

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 onderzoekers rol 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.
Onderwijsdifferentiatie/ Studiesucces	Talenttest en test voor leervoorkeuren	Project Talentprogramma	Al 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 voor 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

Doel van dit project is 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 hebben we verder geconcretiseerd door een beroepsprofiel van 'de Marnixdocent' te ontwikkelen, dat is ingedeeld naar vier bekwaamheden en bijbehorende indicatoren. Dit beroepsprofiel kent bovendien een directe koppeling met het professionaliseringsaanbod op de Marnix Academie. In 2022-2023 hebben we gewerkt aan de invoering van een bijbehorende digitale tool – een verrijking van het project. Na het verwerken van feedback van docenten en trainers zijn het beroepsprofiel en de bijbehorende tool sinds september 2022 beschikbaar via een 'tegel' op de interne website, waar bovendien een koppeling

is 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' kunnen inrichten. Het merendeel van het professionaliseringsaanbod voor docenten werkzaam in de bachelor voltijd 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. Zij denken onder meer mee over het inrichten van teambijeenkomsten en studiedagen. Het project voldoet zowel qua inhoud als planning aan de gestelde doelstellingen.

Het project *Werken aan een leercultuur en professionalisering* biedt ook de ruimte om in te spelen op nieuwe behoeften van docenten aan professionalisering. Zo is het initiatief genomen voor een deelprojectgroep die docenten ondersteunt in het stimuleren van zelfregulerend leren en reflecteren van studenten. Opbrengsten zijn een studenthandreiking 'Hoe leer ik zelfregulerend? In zes stappen', werkmateriaal voor studiecoaches en docenten en meer eenduidig taalgebruik rondom zelfregulerend leren, ook in de vorm van aansluitende visualiseringen. Ook is in samenwerking met de projecten *Talentontwikkeling* en *Onderzoekend Vermogen* de samenhang beschreven tussen de vijf studentvermogens die bijdragen aan het ontwikkelen van zelfbewuste, veranderkrachtige, bevlogen en veerkrachtige onderwijsprofessionals. Deze vijf vermogens zijn: zelfregulerend leren, persoonlijk leiderschap, talentontwikkeling, reflectie en onderzoekend vermogen.

Een verrijking van het project vindt plaats via de samenwerking met de afdeling Personeelszaken om tot een nieuw professionaliseringsbeleid te komen. Opbrengsten van het project worden benut voor de ontwikkeling van de hogeschoolbrede visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken. Een opdracht die ook de programmamanager uitvoert als onderdeel van de strategische koers van de Marnix Academie.

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 samenwerking voor 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 voor aanscherping indicatoren
2022-2023	• Inrichting 'tegel' op portal voor ontsluiting beroepsprofiel, bijbehorende tool en professionaliseringsaanbod voor docenten • Scholing aanbieders/trainers	• Verdere ingebruikname beroepsprofiel in de bachelorteams	• Idem	• Evaluatie in en na ontwikkelwelen 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
2024-2025 (actueel)	• Idem	• Idem	• Idem en samenwerking hogeschoolbrede visie	• Idem

Tabel 15: inzicht deelproject thema 6

6.8. Financieel

De begroting en de realisatie van de Kwaliteitsafspraken in 2024 zien er als volgt uit:

Begroting en uitgaven 2024	Begroting	Werkelijk	Verschil
Baten	€ 1.433.866	€ 1.511.098	€ 77.232
Totaal baten	€ 1.433.866	€ 1.511.098	€ 77.232
1.1 Project Meer formatieve feedback	€ 109.771	€ 96.021	€ 13.750
1.2 Project Vergroten van onderzoekend vermogen	€ 231.667	€ 200.000	€ 31.667
2.1 Project Regie over eigen leren met videobeelden	€ 18.728	€ 18.728	€ 1
2.2 Project Samen op Expeditie	€ 77.750	€ 62.167	€ 15.583
3.1 Project Leerrijke verbindingen	€ 250.500	€ 259.563	-€ 9.062
4.1 Project Schakelprogramma naar R&D leerweg	€ 227.500	€ 223.333	€ 4.167
4.2 Project Talentprogramma: Met lef werken aan talent	€ 43.533	€ 39.992	€ 3.541
5. Ter ondersteuning van projecten	€ 194.091	€ 245.623	-€ 51.532
6.1 Werken aan een leercultuur	€ 142.668	€ 145.772	-€ 3.104
Reservering			
7. Projectmanagement	€ 120.300	€ 120.300	€ 0
Totaal lasten	€ 1.416.508	€ 1.411.498	€ 5.010
Resultaat	€ 17.358	€ 99.600	€ 72.222

Tabel 16: Realisatie kwaliteitsafspraken kalenderjaar 2024

De totale besteding ligt in lijn met de begroting. Het niet-bestede bedrag over 2024 bedraagt € 99.600. Dit bedrag blijft – net als niet-bestede bedragen in voorgaande jaren – beschikbaar voor de doelstellingen van de Kwaliteitsafspraken en is toegevoegd aan de bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve komt daarmee op € 774.344.

De indaling van de kwaliteitsgelden in de lumpsum leidde tot het initiatief voor een *Innovatiefonds*. Een fonds om ook ná 2024 vanuit een doordachte visie en met sterke inhoudelijke betrokkenheid structureel werk te blijven maken van onderwijsinnovatie, en zo de kwaliteit van het onderwijs verder te versterken. Het college van bestuur heeft besloten om de bestemmingsreserve Kwaliteitsafspraken in te zetten voor het Innovatiefonds. Een belangrijke bestemming voor het Innovatiefonds in 2025 is verdere flexibilisering.

Tot slot

Met grote toewijding en plezier is gewerkt aan de projecten van de Kwaliteitsafspraken. Deze projecten hebben niet alleen bijgedragen aan het realiseren van enkele langgekoesterde wensen, maar gaven ook een blijvende impuls aan vernieuwing en samenwerking. De waardevolle betrokkenheid van studenten en de MR is daarbij een onmisbare kracht gebleken. Samen hebben we een stevige basis gelegd voor een toekomst waarin kwaliteit en innovatie elkaar blijvend versterken.

7. Continuïteit, perspectief en risico's

7.1. Personeel en studentenaantallen

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Studenten ingeschreven op 1 oktober	1.344	1.365	1.400	1.400	1.400	1.400
Ontwikkeling studenten aantallen	100%	102%	104%	104%	104%	104%
Onderwijzend personeel (OP)	115,8	100,6	100,6	100,6	100,6	100,6
Ondersteunend personeel (OBP)	45,6	48,8	48,8	48,8	48,8	48,8
CvB en management	9,3	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4
Totaal personeel in fte's	170,7	158,8	158,8	158,8	158,8	158,8

Tabel 17: Verwachte ontwikkeling personeel en studentenaantallen

Door demografische ontwikkelingen blijven de studentenaantallen onder druk staan. Positief is dat meer studenten kiezen voor een opleiding tot leraar basisonderwijs. Ondanks de demografische ontwikkelingen zal de instroom naar verwachting licht stijgen en daarna stabiliseren op 1.400 studenten.

Door de sterke positionering van de Marnix Academie zien we ons marktaandeel toenemen. Wel zien we een verschuiving van voltijd studenten naar deeltijd studenten. Daarnaast zien we het aantal studenten Ad PEP verder stijgen.

Gezien de verwachting dat de instroom uiteindelijk stabiliseert, wordt ingezet op stabilisatie in alle geledingen. De Marnix Academie maakt steeds minder gebruik van externe inhuur. Deze trend zetten we ook in 2025 door. Dit is mede mogelijk vanuit de interne professionaliseringsgedachte die in 2024 is ingezet.

7.2. Meerjarenperspectief

Begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2029						
	Boekjaar 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Baten						
Rijksbijdragen	17.708.953	16.937.847	16.196.469	16.601.381	17.016.416	17.441.826
Collegegelden	2.874.599	3.107.747	3.506.607	3.594.273	3.684.129	3.776.233
Baten werk in opdracht van derden	4.121.988	3.980.500	4.080.013	4.182.013	4.286.563	4.393.727
Overige baten	1.260.303	1.879.103	1.926.081	1.974.232	2.023.588	2.074.177
Totaal baten	25.965.843	25.905.197	25.709.170	26.351.899	27.010.696	27.685.963
Lasten						
Personele lasten	20.648.696	19.929.380	19.650.264	20.167.771	20.698.215	21.241.921
Afschrijvingen	871.003	966.340	951.340	936.340	921.340	906.340
Huisvestingskosten	1.461.944	1.544.989	1.583.613	1.623.204	1.663.784	1.705.378
Overige instellingslasten	3.293.040	3.386.015	3.470.665	3.557.432	3.646.368	3.737.527
Totaal exploitatielasten	26.274.683	25.826.723	25.655.882	26.284.746	26.929.706	27.591.165
Bedrijfsresultaat	-308.839	78.474	53.287	67.153	80.990	94.798
Financiële baten en lasten (-/-)	166.148	100.000				
Resultaat Boekjaar	-142.691	178.474	53.287	67.153	80.990	94.798

Tabel 18: Begroting 2025 en de meerjarenraming 2026-2029 zoals vastgesteld en goedgekeurd op 21 november 2024

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 huren we extra onderwijsruimte op een externe locatie. Dit is nodig om meer ruimte voor de studenten te realiseren en de masteropleidingen, 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. Investerings die gemoeid zijn met een mogelijke verbouwing of verhuizing, zijn niet meegenomen in de meerjarenraming.

De begrote Rijksbijdrage neemt in 2025 en 2026 af ten opzichte van 2024 als gevolg van dalende studentenaantallen. Vanaf 2026 is gerekend met een gelijkblijvend aantal studenten (1.400 studenten). Dit betekent dat in de begroting 2026 een forse taakstelling op het gebied van kostenreductie is opgenomen. De daling in Rijksbijdragen wordt deels gecompenseerd door een verwachte toename in de overige baten. De overige baten kennen een hoger risicoprofiel.

Om kostendekkend te blijven opereren, moeten de lasten dalen. Dit betekent minder middelen voor inzet van personeel. We blijven actief inzetten op 'procesgericht werken'. Een gestroomlijnde en efficiënte bedrijfsvoering draagt niet alleen bij aan kostenbeheersing, maar zal ook de algehele prestaties van de Marnix Academie verbeteren waarbij de kwaliteit van het onderwijs niet in het geding mag komen.

Balans per 31-12-2024 en geprognosticeerde balans 2025-2029 (na resultaatverdeling)						
	Boekjaar 2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activa						
- Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
- Materiële vaste activa	3.770.218	4.309.996	3.932.719	3.555.442	3.178.165	2.800.888
Totaal vaste activa	3.770.218	4.309.996	3.932.719	3.555.442	3.178.165	2.800.888
- Vorderingen	1.533.548	2.550.000	2.050.000	2.050.000	1.800.000	1.800.000
- Liquide middelen	10.236.861	7.275.701	7.455.332	7.849.762	8.258.029	8.680.104
Totaal vlottende activa	11.770.409	9.825.701	9.505.332	9.899.762	10.058.029	10.480.104
Totaal activa	15.540.627	14.135.697	13.438.051	13.455.204	13.236.194	13.280.992
Passiva						
Algemene reserve	2.435.225	2.834.764	2.888.051	2.955.204	3.036.194	3.130.992
Bestemmingsreserves	798.706	123.962	100.000	100.000	100.000	100.000
Eigen vermogen	3.233.931	2.958.726	2.988.051	3.055.204	3.136.194	3.230.992
Voorzieningen	1.891.108	1.326.971	1.000.000	1.000.000	750.000	750.000
Kortlopende schulden	10.415.588	9.850.000	9.450.000	9.400.000	9.350.000	9.300.000
Totaal passiva	15.540.628	14.135.697	13.438.051	13.455.204	13.236.194	13.280.992

Tabel 19: Balans 2024 en geprognosticeerde balans 2025-2029 (na resultaatverdeling)

De begrote investeringen voor 2024 zijn voor een groot deel doorgeschoven naar 2025, waarmee de investeringen voor 2025 uitkomen op € 1,3 mln. De investeringen hebben met name betrekking op de vervanging van laptops en beeldschermen (€ 585.000), de inrichting van werkplekken (€ 200.000) en diverse overige investeringsprojecten (€428.000). In de geprognosticeerde balans is geen rekening gehouden met mogelijke investeringen voor de

aanpassing van de huisvesting. De vorderingen ultimo 2024 zijn relatief laag; naar verwachting zullen deze komende jaren weer normaliseren op het niveau van rond € 2 mln. Het eigen vermogen neemt iets toe door het toevoegen van de verwachte positieve resultaten.

7.3. Financiële ratio's

Financiële ratio's						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Liquiditeit	1,13	1,00	1,01	1,05	1,08	1,13
Solvabiliteit 2	33,0%	30,3%	29,7%	30,1%	29,4%	30,0%
Rentabiliteit	-0,5%	0,7%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%

Tabel 20: Financiële ratio's

De liquiditeit (verhouding vlottende activa/kortlopende schulden) verbetert de aankomende jaren licht en blijft daarmee net boven de interne norm van de Marnix Academie. De Marnix Academie zit daarmee boven de signaleringswaarde van OCW van 0,75. Bij de berekening van de ratio's is het effect van een mogelijke verbouwing of verhuizing niet meegenomen. De solvabiliteit 2 (eigen vermogen plus de voorzieningen/totaal vermogen) bedraagt 33,0% en ligt daarmee net boven de OCW-signaleringswaarde van 30%. 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 € 1,8 miljoen aan banksaldi van verbonden partijen, aan de creditzijde staat een rekeningcourantverhouding van € 2,3 miljoen. Na eliminatie van deze posten komt de solvabiliteit 2 uit op 37,3%.

We sturen op een licht positieve exploitatie, waarbij we zoveel mogelijk middelen inzetten in het onderwijs en onderzoek. De rentabiliteit (verhouding resultaat/omzet) over 2024 bedraagt 0,5% negatief. De rentabiliteit zal de komende jaren stabiliseren tot net boven de 0%.

7.4. 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 we proactief proberen om de risico's te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. Het uitgangspunt is om het risicomanagement zoveel mogelijk te borgen in de reguliere (bedrijfsvoerings)processen en onderdeel te laten zijn 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 we nemen om deze risico's te mitigeren, of welke keuzes we maken om de risico's te accepteren.

1. Afname van studentenaantallen

De afname van studentenaantallen is een hoog risico voor hogescholen, zo ook 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 toestroom van studenten bij de opleidingen en de hogeschool te vergroten.

Hierbij kunnen bijvoorbeeld marketingstrategieën worden ingezet, zoals de recent gestarte superheldencampagne, om de hogeschool onder de aandacht te brengen bij potentiële studenten. Ook kan de ontwikkeling van nieuwe, innovatieve opleidingen helpen om de hogeschool aantrekkelijker te maken, te voldoen aan de verwachtingen van de omgeving (de markt) en de eisen van het ministerie. De maatschappij verandert constant. Dit geldt ook voor het toekomstige werkveld van onze studenten.

Tot slot is de kwaliteit van het onderwijs cruciaal. Studenten selecteren een school immers op basis van kwaliteit, nabijheid/bereikbaarheid/ligging en de onderwijsresultaten. Een bijkomend risico is hierin het docententekort. Tot nu toe zijn we als Marnix Academie redelijk in staat om voldoende gekwalificeerde docenten aan te trekken, maar die zekerheid is er in de toekomst niet.

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Afname van studentenaantallen	Hoog	Hoog	• Tijdig aansluiten bij de nieuwste ontwikkelingen vanuit de markt (flexibilisering). In de strategische koers 2022-2028 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 en 2025 maakt de uitwerking van dit traject onderdeel uit van de begroting. • 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 het onderwijs en de begeleiding van studenten. • Uitbreiding van internationale samenwerking om studenten uit het buitenland aan te trekken (dat ligt politiek gevoelig) of ontwikkeling van andere vormen van internationale samenwerking en uitwisseling. • De hogeschool wordt intern en extern beoordeeld op kwaliteit. • Er wordt actief ingezet op het stimuleren van bredere inzetbaarheid van de docenten binnen de Marnix Academie. • Flexibilisering kostenstructuur door inzet derden/inhuur externen naast eigen medewerkers. • Focus op efficiencyverhogende maatregelen en procesoptimalisatie. • Tijdig schakelen op formatie in het begrotingsproces. • Optimaliseren van de flexibele schil.

Tabel 21: risico afname studentenaantallen

2. Opleidingen die onvoldoende aansluiten op de actuele ontwikkelingen

Een andere uitdaging waarmee de Marnix Academie te maken heeft, is 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. Denk aan de inzet van docenten die bekend zijn met de nieuwste ontwikkelingen en trends in hun vakgebied. Dit is een kerntaak van onze hogeschool: 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	• 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 • Stimuleren van onderzoek en ontwikkeling om de opleidingen up-to-date te houden. • Inzetten van docenten die bekend zijn met de nieuwste ontwikkelingen en trends in hun vakgebied. • Actief deelnemen aan partnerschappen, samenwerkingsverbanden en landelijke verenigingen zodat we snel kunnen inspelen op veranderingen.

Tabel 22: risico opleidingen die onvoldoende aansluiten op actuele ontwikkelingen

3. Financiële beperkingen

Een derde uitdaging van de Marnix Academie, is dat zij frequent te maken krijgt met financiële beperkingen. Dit belemmert ons 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 moet ook periodiek een kosten/baten-afweging worden gemaakt voor de levensvatbaarheid van alle verschillende opleidingen. Meer focus in het portfolio is noodzakelijk. Tot slot vraagt het om een goed ingerichte planning & controlcyclus, waarin tijdig risico's en resultaten worden gedeeld, geleerd wordt van de bevindingen en waarbij er voldoende aandacht is voor de werkdruk, die op dit moment vrij fors is. Daarnaast zorgt de huidige arbeidsmarkt voor een situatie waarin het lastig is om vacatures tijdig in te vullen, wat hogere (externe inhuur) kosten tot gevolg kan hebben.

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Financiële beperkingen/ betaalbaarheid van de hogeschool	Hoog	Matig	• Effectief beheer van financiën en uitgaven. • Zoeken naar nieuwe bronnen van inkomsten, zoals samenwerking met bedrijven en fondsen. • Efficiënt gebruik maken van bestaande middelen en uitgaven optimaliseren, mede om de werkdruk te verlagen. • De hernieuwde inrichting van de planning & controlcyclus stelt ons in staat tijdig zicht te hebben op de ontwikkeling van de kwalitatieve en kwantitatieve doelen, zodat wij tijdig kunnen bijsturen. • In de strategische koers 2022-2028 van de Marnix Academie zijn strategische keuzes gemaakt rondom de doelgroepen en

			het aanbod aan opleidingen, cursussen en onderzoek. Deze strategie is zichtbaar in de begroting van 2024. • Met behulp van het steeds verder ingerichte Strategisch HRM wordt ingezet op stimuleren van het breder inzetten van personeel, op het blijven binden en boeien van bestaand personeel en het adequaat en tijdig invullen van vacatures.
--	--	--	--

Tabel 23: risico financiële beperkingen

Overige risico's en aandachtspunten

Bestuursmodel van de Marnix Academie

Mede in het licht van het vertrek van een van de leden van het college van bestuur, heeft de raad van toezicht zich gebogen over het bestuursmodel van de Marnix Academie. Dit heeft geleid tot het besluit van de raad van toezicht om per 1 augustus 2025 verder te gaan met een eenhoofdig college van bestuur. Tot 1 augustus is er een interim lid college van bestuur aangesteld die samen met de voorzitter de organisatie voorbereidt op deze wijziging.

Monosectorale instelling en studentenaantallen

De Marnix Academie is een kleine, zelfstandige, monosectorale 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.

De Marnix Academie blijft binnen het spectrum van de lerarenopleidingen zoeken naar andere vormen van opleiding, zoals kortere opleidingen en flexibilisering van de opleidingen.

In de nieuwe strategische koers 2022-2028 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.

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 toekomstige 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 2022-2028 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 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. Afgelopen jaar hebben we ingezet op de uitbouw van het functiehuis, ook om de

Marnix academie aantrekkelijker te maken voor docenten. In 2025 zetten we verder in op de profilering van de Marnix Academie als een aantrekkelijke werkgever.

Strategisch HR-beleid maakt onderdeel uit van de strategische koers. De focus ligt in 2025 op: verdere uitbouw van de gesprekscyclus, adequaat beleid ontwikkelen op het gebied van Vitaliteit en Duurzame inzetbaarheid, een passend Management Development traject aanbieden waarbij leidinggevend worden ondersteund om hun leiderschap verder uit te bouwen. Verder wordt de huidige HR-infrastructuur vervangen.

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 gesteld 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. Gesteld kan worden dat dit proces beter loopt, maar de vraag is of dit ook in 2025 aandacht blijft krijgen.

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, bijvoorbeeld binnen het samenwerkingsverband Penta Nova. Naast de private activiteiten is er ook een niet-bekostigde master: 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 leraren kunnen aanvragen. 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 voor door de Marnix Academie aangeboden diensten. Eind 2024 heeft het ministerie van OCW een nadere toelichting gegeven over haar voornemen om na overleg met UNL, de VH en de MBO-

raad de beleidsregel aan te passen en op enkele punten toe te lichten en te verhelderen. De aanpassing betreft de mogelijkheid om een marktconform tarief te hanteren, naast de eerder voorgeschreven integrale kostprijs.

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 informatie verloren kan gaan en onze hogeschool slachtoffer wordt van chantage. Een goed systeem van beveiliging is ook een waarborg voor de bescherming van privacygevoelige gegevens. Daarom zet de Marnix Academie in op een solide beveiligingsstrategie die voldoet aan de strengere normen binnen het hoger onderwijs.

Cybersecurity

De hogeschool werkt toe naar een volwassenheidsniveau dat voldoet aan NBA-norm niveau 3. In 2024 hebben we grote stappen gezet om de technische beveiliging en bewustwording te verbeteren:

- Aanscherping van overeenkomsten en werkprocessen met leveranciers volgens het normenkader.
- Deelname aan de NOZON-oefening van SURF, waarbij een cyberincident werd geoefend.
- Uitbreiding van beveiligingsmaatregelen, zoals de implementatie van SIEM/SOC.
- Veel aandacht voor het up-to-date houden van systemen, waarvoor nieuwe werkprocessen zijn ingericht.

Procesverbetering volgens ITIL²

In 2024 zijn ICT-processen verbeterd met ITIL. Dit heeft geleid tot:

- Efficiëntere werkwijzen op 1e- en 2e-lijns beheer.
- Betere afstemming tussen ICT-diensten en organisatiewensen.
- Betrouwbaardere ICT-diensten en ondersteuning bij het behalen van de NBA-normen.

Vooruitblik 2025

De Marnix Academie blijft investeren in digitale veiligheid en kennisbescherming. Technologische innovaties combineren we met bewustwording en beleid om een veilige digitale omgeving te waarborgen. In 2025 ligt de nadruk op de uitvoering van ICT-projecten binnen de bestaande personeelscapaciteit. Efficiënt middelengebruik en duidelijke prioriteiten zijn hierin belangrijk. Daarnaast staan er in 2025 weer penetratietesten op de agenda. We streven ernaar te voldoen aan geldende normen en willen voorbereid zijn op toekomstige dreigingen en ontwikkelingen in ICT en cybersecurity.

² ITIL: Information Technology Infrastructure Library

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 nog 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 over de voortgang gerapporteerd.

Huisvesting

De Marnix Academie beschikt over één eigen locatie aan de Vogelsanglaan in Utrecht. Daarnaast huren we een locatie/verdieping op bedrijvenpark Rijnsweerd aan de Newtonlaan in Utrecht. Het pand aan de Vogelsanglaan is technisch in redelijk goede staat. Het gebouw voldoet echter niet aan de wensen van het onderwijs en de eisen die we stellen op het gebied van duurzaamheid. Toch zijn we terughoudend met investeringen in het huidige pand. We houden er rekening mee dat we het huidige gebouw op termijn verlaten voor nieuwbouw.

De opties zijn nieuwbouw op een nieuwe locatie of (ver)nieuwbouw/renovatie op de huidige locatie. Voor welke optie we ook kiezen, zeker is dat er een forse investering aan zit te komen. Het steunfonds is waarschijnlijk bereid om een substantiële bijdrage te leveren aan de financiering van de (ver)nieuwbouw. Dit fonds beschikt over een vermogen van circa € 10 miljoen. Of zij dit helemaal wil aanwenden en in welke vorm is nog onduidelijk. De boekwaarde per 31-12-2024 van het huidige onroerend goed bedraagt € 3 miljoen. Het risico is aanwezig dat de opbrengst van het pand veel lager is, of dat het steunfonds niet bereid is bij te dragen of een veel lagere bijdrage levert.

Een eerste verkennend onderzoek heeft plaatsgevonden naar een geschikte invulling van het strategisch huisvestingsplan. Vanwege de gevraagde zorgvuldigheid en bijbehorende investering van dit project, in combinatie met de andere prioriteiten, is besloten om meer tijd te nemen voor dit traject en aanvullend onderzoek te laten uitvoeren alvorens te komen tot een besluit. Om de risico's uit de risicoanalyse zoveel mogelijk te mitigeren wordt het meerjarenonderhoudsplan (MOP) nauwgezet gevolgd. Jaarlijks wordt de afweging gemaakt welke onderwerpen direct onderhoud vragen, of welke doorgeschoven kunnen worden. Vanuit het licht van de teruglopende baten vragen de kosten van de tweede locatie en de strategie hieromtrent de nodige aandacht

8. Governance

8.1. College van bestuur

Het college van bestuur heeft als taak het besturen van de Marnix Academie en legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Het college van bestuur bestaat uit mevrouw Astrid Venes, voorzitter en mevrouw Hinja Bosman, lid ad interim. Mevrouw Bosman heeft de heer Roelant Reijmerink opgevolgd; de heer Reijmerink heeft op 1 november 2024, na een dienstverband van ruim 3 jaar, de organisatie verlaten.

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 71 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 22 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 24.

Een overzicht van de portefeuillevverdeling en de nevenfuncties van de bestuurders:

Naam	Functie	Portefeuilles	Nevenfuncties
Mw. Drs. A.M.M. Venes	Voorzitter	Onderwijs, onderzoek, internationalisering, duurzaamheid, diversiteit en inclusie	Bestuurslid Vereniging Hogescholen, sector Leraren Lid raad van toezicht van Stichting Urban Eindhoven. Lid raad van advies de Nieuwste School Tilburg Externe vertrouwenspersoon Stichting Openbare Basisscholen Helmond
Dhr. Drs. R.F.J. Reijmerink (tot en met oktober 2024)	Lid	Bedrijfsvoering, financiën, huisvesting, ICT, personeelsbeleid	
Mevr. drs. H. Bosman RA (vanaf 5 november 2024)	Lid, ad interim	Bedrijfsvoering, financiën, huisvesting, ICT, personeelsbeleid	

Tabel 24: Portefeuillevverdeling en nevenfuncties college van bestuur

8.2. Horizontale dialoog

De Marnix Academie verbetert en vernieuwt het onderwijs continu en voert daarvoor een 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 opleidingscommissies, de 'meedenkers' (bachelor), de opleidingscommissie en via panelgesprekken (masters).

Beroepenveld

We onderhouden intensief contact met het beroepenveld. Zo hebben de Ad PEP, bachelor- en masteropleidingen ieder een veldadviesraad (VAR, Art. 21 bestuurs- en beheersreglement, statuten, WHW, reglement VAR), worden er partnerschapsbijeenkomsten georganiseerd (bachelor) en zijn er 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 nauw contact met het beroepenveld onder andere via een veldadviesraad. De veldadviesraad van de bacheloropleiding kwam in 2024 vijf keer bijeen. Gespreksonderwerpen waren onder meer:

- Flexibilisering en leeruitkomsten;
- De samenwerking met de Ad PEP;
- De ontwikkelingen rondom de minoren;
- Studentwelzijn.

Naam	Schoolsoort/functie
Dhr. M. Blokhuis	Directeur kindcentrum de Koningslinde
Mw. L. Janssen	Schoolleider van basisschool De Krullevaar
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 25: Samenstelling veldadviesraad bacheloropleiding op 31 december 2024

Masteropleidingen

Iedere afzonderlijke masteropleiding heeft een eigen 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 over ontwikkelingen binnen de opleiding en haar omgeving. In 2024 was er binnen de verschillende VAR's vooral aandacht voor de thema's duurzame 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
Mw. S. Lim a Po	MBO

Tabel 26: Samenstelling veldadviesraad Master Leren & Innoveren op 31 december 2024

VAR MEL

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

Tabel 27: Samenstelling veldadviesraad master Educational Leadership op 31 december 2024

VAR MPM

Naam	Schoolsoort/functie
Mw. R. Koffeman	Rehoboth
Dhr. A. Heij	VMBO Yuverta
Dhr. R. Sakko	CNS Ede
Dhr. H. Bezemer	Driegang te Gorinchem

Tabel 28: Samenstelling veldadviesraad master Passend Meesterschap op 31 december 2024

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 29: Samenstelling veldadviesraad master Onderwijs en Technologie op 31 december 2024

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 30: Samenstelling veldadviesraad Ad PEP op 31 december 2024

8.3. Medezeggenschapsraad

In de medezeggenschapsraad (MR) worden de belangen van de Marnix Academie als geheel besproken door het college van bestuur met de belangenvertegenwoordigers van medewerkers en studenten. Veel beleidsstukken worden voorgelegd aan de medezeggenschapsraad met het verzoek om instemming of ter kennisgeving, afhankelijk van het onderwerp. Daarnaast geeft de MR gevraagd en ongevraagd advies over ingediende beleidsstukken of over onderwerpen die de MR bezighouden.

De 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 en de nieuwe organisatiestructuur. De leden van de MR worden inhoudelijk meegenomen in de ontwikkelingen door verschillende collega's. Zij 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. In 2024 is het MR-reglement geactualiseerd en is er een huishoudelijk reglement opgesteld.

Een belangrijke ontwikkeling die de MR op de voet volgt is het welbevinden van medewerkers en studenten binnen de Marnix Academie. In 2024 is gewerkt aan een duurzaam beleidsplan met daarin een realistisch taakbeleid. Daarnaast analyseerde de MR beleidsthema's zoals het nieuwe functiehuis, de organisatiestructuur, resultaten uit het MTO en het sociaal jaarverslag, en monitorden de leden de aanpak en ontwikkeling hiervan. De studentengeleding heeft in 2024 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 2025. De aanpak en opzet hiervan geeft duidelijkheid over de keuzes die gemaakt worden en de invloed daarvan op de inzet van financiën. Ook heeft de MR ingestemd met de nieuwe organisatiestructuur en het functiehuis. Bij de instemmingen zijn enkele adviezen meegegeven.

Medewerkers	Studenten
Dhr. R. Steenhuis (voorzitter)	T. Crombeen (tot 7-24)
Mw. R. den Houdijker	M. Mariën (tot 7-24)
Mw. R. Raatgever	B. van Sprang (tot 7-24)
Mw. J. Stunnenburg	D. te Beest
Dhr. G. Elings (vervangt Mw. J. van den Hengel)	C. Glavimans
Mw. W. Joustra	M. Voortman
Mw. A. Tuk (extern) (ambtelijk secretaris en notulist)	M. Ermstrang

Tabel 31: Samenstelling Medezeggenschapsraad in 2024

8.4. Rechtsbescherming

In het jaar 2024 zijn er vijftien meldingen binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming. Hiervan waren tien bezwaren gericht tegen een negatief bindend studieadvies. Van deze bezwaren zijn er vijf ingetrokken na het bereiken van een schikking met het college van bestuur. Daarnaast zijn drie van de negatieve bindende studieadviesbesluiten ingetrokken door het college van bestuur, nadat bleek dat deze onterecht waren afgegeven als gevolg van vertragingen in de interne administratiesystemen. Dit probleem werd in 2023 vastgesteld; in 2024 is onderzocht hoe de systemen en het bijbehorende proces geoptimaliseerd konden worden. Hoewel het probleem voor een groot deel lijkt opgelost, blijkt dat er nog ruimte is voor verdere verbetering. Van de overige twee bezwaren die in behandeling waren, is één ongegrond verklaard. En één bezwaarschrift doorgeleid naar het College van Beroep voor de Examen. De uitkomst hiervan is nog niet definitief, de zitting vindt plaats in 2025.

Wat betreft de andere meldingen heeft één student het bezwaarschrift ingetrokken, nog voordat het schikkingsgesprek met de examencommissie plaatsvond. Vier andere meldingen werden doorgeleid naar het College van Beroep voor de Examen, maar zijn uiteindelijk ingetrokken na het bereiken van een schikking met de examencommissie.

De examencommissie heeft in dit jaar één beroepschrift gegrond verklaard en vier beroepschriften ongegrond.

Ten slotte is er geen enkele klacht binnengekomen en zijn er geen meldingen ingediend in het kader van de Klokkenluidersregeling.

We blijven ons in 2025 richten op het verbeteren van de administratieve processen, om onnodige bezwaren te voorkomen.

8.5. 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 kunnen leiden zich voordoen. De tweede is het verzoek tot feitelijke toekenning van de ondersteuning. In 2024 is geen verzoek tot erkenning ingediend en heeft er geen feitelijke toekenning van financiële ondersteuning plaatsgevonden.

8.6. Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten

Naar aanleiding van de door het ministerie gepubliceerde beleidsregel rondom de voorwaarden waaronder bekostigde HO- en MBO-instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten, hebben we hier binnen de Marnix Academie actief beleid op bepaald. In dit beleid zijn de acties beschreven die we binnen de Marnix Academie uitvoeren 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 rondom 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.

Is aan deze uitgangspunten voldaan, dan 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 leggen we volledig en transparant verantwoording af 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 koffieapparaten;
- Printen en kopiëren;
- Pilot microcredentials;
- Verhuur onroerende zaken;
- Detachering personeel.

Vanwege de geringe omvang van de samenwerking LPNPO (€4.000), printen en kopiëren en de Pilot Microcredentials (2024: nihil) zijn deze buiten de toelichting gehouden. Hetzelfde geldt voor de verhuuractiviteiten onroerend goed (€7.000).

Contractactiviteiten en zij-instroom van het MOC

Omvang van de baten en geïnvesteerde publieke middelen

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

€ 4.256.890. De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 3.721.739. Dat leidt in het verslagjaar tot een exploitatieresultaat van € 535.151 positief. Marnix Academie monitort de activiteiten, 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 alle kosten (inclusief overheadkosten) volledig toerekent. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 7.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoedeling)

De contractactiviteiten vallen juridisch onder Marnix Academie en kennen eigen kostenplaatsen en kostendragers, waar de baten en lasten van de contractactiviteiten op worden verantwoord. De uitvoering en inhoud van de contractactiviteiten valt onder de eindverantwoordelijkheid van het college van bestuur dat deze verantwoordelijkheid heeft gedelegeerd aan de manager van het MOC. De baten en lasten van deze activiteiten worden inzichtelijk via een kostenplaats.

Meerwaarde

De contractactiviteiten worden uitgevoerd als onderdeel van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om samen op te leiden en onderwijsprofessionals te blijven ontwikkelen. De Marnix Academie zorgt voor een betere aansluiting van het reguliere aanbod op de arbeidsmarkt. De Zij-instroom is vanuit de regelgeving aangemerkt als private activiteit valt daarom ook onder de contractactiviteiten. Het aanbieden van opleiding aan diverse typen studenten zowel uit het reguliere traject als vanuit de Zij-instroom ziet de Marnix als haar kerntaak.

De samenwerking Penta Nova

Omvang van de baten en geïnvesteerde publieke middelen

De omvang van de baten vanuit het penvoerderschap Penta Nova bedraagt € 687.553. De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 692.412. Dat leidt tot een resultaat in het verslagjaar van € 4.859 negatief. Uitgangspunt blijft dat deze activiteiten kostenneutraal moeten zijn. Focus op kostenbeheersing blijft een punt van aandacht.

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 directe kosten volledig en de overheadkosten naar rato toerekent. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 7.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoedeling)

De dienstverlening in het kader van het penvoerderschap valt juridisch onder Marnix Academie en wordt op een aparte kostenplaats verantwoord. De uitvoering en invulling ervan valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur van Penta Nova. Het college van bestuur delegeert deze verantwoordelijkheid naar de directeur.

Meerwaarde

De Marnix Academie is penvoerder voor Penta Nova. Met deze rol draagt de Marnix Academie bij aan de ondersteuning van het samenwerkingsverband met de zes andere hogescholen, die als doel hebben om gezamenlijk een aantal opleidingen aan te bieden.

Kantinediensten

Omvang van de baten en geïnvesteerde publieke middelen

De omvang van de baten uit de kantinediensten bedraagt € 241.989. De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 241.597. Dat leidt tot een resultaat van € 392 positief. Marnix Academie monitort deze situatie, houdt vast aan het financieel kader dat het resultaat neutraal moet zijn en dat de activiteiten een meerwaarde voor het onderwijs hebben.

Beschrijving (risico)beleid en beheer

De catering is uitbesteed waarbij we een openboekstelsel hanteren. Het financieel kader, het uitgangspunt voor deze activiteiten is dat ze resultaatneutraal moeten zijn. Per kwartaal vindt een afrekening plaats met de cateraar waarbij het risico van een exploitatietekort bij de Marnix Academie wordt neergelegd. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 7.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoedeling)

De kantine valt juridisch onder Marnix Academie en kennen eigen kostenplaatsen en kostendragers. De uitvoering en invulling ervan valt onder de verantwoordelijkheid van de Manager Bedrijfsbureau van de Marnix Academie. Het college van bestuur delegeert deze verantwoordelijkheid naar de Manager Facilitair.

Meerwaarde

De functie van de kantine is er een die ontmoeting en een goede studieomgeving stimuleert en daarmee indirect bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs.

Detachering personeel

Omvang van de baten en geïnvesteerde publieke middelen

De omvang van de baten uit detachering personeel bedraagt € 39.115 (2023: € 35.590). De toegerekende kosten voor deze activiteiten zijn € 57.190. Dat leidt tot een negatief resultaat in het verslagjaar van € 18.075. 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 toerekent. De wijze van risicomanagement ten aanzien van deze activiteiten is identiek aan die van de reguliere activiteiten. Zie hiervoor paragraaf 7.4.

Juridische en organisatorische inbedding (incl. verantwoordelijkheidstoebedeling)

De detacheringsactiviteiten 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.

Meerwaarde

Deze activiteiten zorgen voor een bredere inzet van medewerkers, doordat zij werkzaamheden verrichten voor andere opleidingsinstanties. De markt is vraaggestuurd, 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 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-ontwikkelprojecten);
- 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 2025) hanteren we een percentage van 2.5%.

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 van relevante ontwikkelingen rondom de private activiteit en de effecten daarvan op de integrale kosten.

Het doel van nacalculatie is 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 gaat over thema 2 uit de notitie Helderheid. We lichten nog drie thema's uit de notitie nader toe:

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.

8.7. Treasurybeleid

De treasury doelstellingen van de Marnix Academie in termen van liquiditeit, solvabiliteit, financieringsstructuur en financiële doelstellingen zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Dit wordt uitgevoerd binnen de beleidsrichtlijnen van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW. Ten opzichte van vorig verslagjaar hebben we 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. De Marnix Academie maakt gebruik van Schatkistbankieren waarbij liquide middelen kunnen worden belegd en onder bepaalde voorwaarden geleend tegen gunstige condities bij het ministerie van Financiën. Schatkistbankieren valt binnen het treasurybeleid.

Naast de betaalrekeningen bij de ABN AMRO NV voor de lopende exploitatie, heeft de Marnix Academie een spaar-depositorekening bij de ABN AMRO NV.

8.8. Overzicht gedeclareerde onkosten bestuurders

Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Representatie		
Reiskosten binnenland	4.258	266
Reiskosten buitenland		
Overige kosten		

Tabel 32: Gedeclareerde onkosten bestuurders

9. Het jaar in cijfers

Het jaar in cijfers

	2024	2023	2022	2021	2020
Financieel					
Totaal baten	25.966	26.683	24.886	20.535	19.420
Totaal exploitatielasten	26.275	27.246	26.368	21.769	19.375
Resultaat	-143	-488	-1.522	-1.258	19
Eigen vermogen	3.234	3.377	3.864	5.386	6.643
Voorzieningen	1.891	1.352	831	627	704
Totale vermogen	15.541	15.216	15.033	15.503	16.013
Ratio's					
Solvabiliteit 1	20,8%	22,2%	25,7%	34,7%	41,5%
Solvabiliteit 2	33,0%	31,1%	31,2%	38,8%	45,9%
Liquiditeit	1,13	1,02	0,93	1,05	1,35
Rijksbijdrage/ totale baten	68,2%	70,6%	73,6%	72,2%	66,5%
Personele lasten/ totale baten	79,5%	79,7%	83,7%	79,4%	72,9%
Materiële lasten/ totale baten	21,7%	22,3%	22,2%	26,6%	26,9%
Financieel/studenten					
Totale lasten/ aantal studenten	18.400	17.136	15.042	13.804	13.474
Personele lasten/ aantal studenten	14.460	13.377	13.106	9.296	9.841
Materiële lasten/ aantal studenten	4.056	3.790	3.154	3.470	3.632
Studenten					
Totaal ingeschreven op 1 oktober	1.344	1.428	1.590	1.753	1.577
Personeel in dienst					
Opleidingspersoneel	115,8	122,3	124,7	109,1	103,6
Ondersteunend personeel	54,9	55,5	49,4	52,6	43,2
Totaal fte	170,7	177,8	174,1	161,7	146,8
Totaal aantal werknemers	217	213	225	217	194

Tabel 36: Het jaar in cijfers

De solvabiliteit 1 (verhouding eigen vermogen ten opzichte van totaal vermogen) is door het negatieve resultaat gedaald ten opzichte van 2023. Solvabiliteit 2 (eigen vermogen inclusief voorzieningen/totaal vermogen) is door toename van de voorzieningen gestegen. De liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva) is eveneens verbeterd. Dit komt met name door het fors lagere debiteurensaldo eind 2024 ten opzichte van 2023.

Als gevolg van de daling van het aantal studenten zijn ondanks de gedaalde exploitatielasten de kosten per student gestegen met 7,4% naar € 18.400 per student. De daling van de bedrijfslasten gaat minder snel dan de daling van het aantal studenten. Hierdoor zijn naast een stijging van het gemiddelde prijspeil de kosten per student gestegen.

Signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen

Aanschafwaarde gebouwen	€ 15.526.780
Boekwaarde overige materiële vaste activa	€ 1.299.538
Totale baten	€ 25.965.843
Signaleringswaarde	€ 12.457.335
Eigen vermogen	€ 3.233.931
Aandeel eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde	0,26

Tabel 37: 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 waarde valt binnen de door het ministerie van OCW gestelde bovengrens van 1,0. Er is dus geen sprake van bovenmatig vermogen.

Ontwikkelingen balans

<i>Activa</i>	<i>31-12-2024</i>	<i>31-12-2023</i>	<i>Passiva</i>	<i>31-12-2024</i>	<i>31-12-2023</i>
<i>Materiële vaste activa</i>	€ 3.770.218	€ 4.570.539	<i>Eigen vermogen</i>	€ 3.233.931	€ 3.376.623
<i>Vorderingen</i>	€ 1.533.548	€ 3.087.610	<i>Voorzieningen</i>	€ 1.891.108	€ 1.351.971
<i>Liquide middelen</i>	€ 10.236.861	€ 7.557.368	<i>Kortlopende schulden</i>	€ 10.415.588	€ 10.486.924
Totaal activa	€ 15.540.627	€ 15.215.517	Totaal passiva	€ 15.540.628	€ 15.215.518

Tabel 38: Ontwikkelingen op de balans

De daling van de materiële vaste activa wordt veroorzaakt doordat de investeringen voor een groot deel zijn doorgeschoven naar 2025, en daardoor relatief laag zijn (€ 71.000) ten opzichte van begroot (€ 768.000). De afschrijvingen bedroegen € 871.000 waardoor er per saldo een afname in waardering van de materiële vaste activa heeft plaatsgevonden. De vorderingen zijn afgenomen doordat eerder in het studiejaar facturatie heeft kunnen plaatsvinden en door de focus op het innen van openstaande bedragen. De toename van de voorzieningen wordt

veroorzaakt door het optrekken van de voorziening seniorenverlof, aanvullende dotatie voor langdurig zieken en de aanvulling WW-uitkeringen. Het optrekken van de voorziening seniorenverlof is het gevolg van aanpassing vertrekans . De extra dotatie hiervoor bedraagt € 282.000. Het resultaat over 2024 is ten laste gebracht van het eigen vermogen.

Ontwikkelingen in de exploitatie			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Vershil
<i>Rijksbijdragen</i>	€ 17.708.953	€ 18.078.106	€ -369.153
<i>Collegegelden</i>	€ 2.874.599	€ 2.621.540	€ 253.059
<i>Baten werk in opdracht van derden</i>	€ 4.121.988	€ 3.804.000	€ 317.988
<i>Overige baten</i>	€ 1.260.303	€ 1.458.506	€ -198.203
Totale baten	€ 25.965.843	€ 25.962.153	€ 3.690
<i>Personele lasten</i>	€ 20.648.696	€ 20.183.376	€ -465.320
<i>Afschrijvingen</i>	€ 871.003	€ 1.012.295	€ 141.291
<i>Huisvestingslasten</i>	€ 1.461.944	€ 1.384.330	€ -77.614
<i>Overige instellingslasten</i>	€ 3.293.040	€ 3.356.421	€ 63.381
Totaal exploitatie lasten	€ 26.274.683	€ 25.936.422	€ -338.261
Bedrijfsresultaat	€ -308.839	€ 25.731	€ -334.570
<i>Financiële baten en lasten (-/-)</i>	€ 166.148	€ 0	€ 166.148
Resultaat boekjaar	€ -142.691	€ 25.731	€ -168.422
Voorstel bestemmingsreserve	€ -116.398		€ -116.398
Resultaat boekjaar (na bestemming)	€ -259.090	€ 25.731	€ -284.821

Tabel 39: Ontwikkelingen in de exploitatie

De Marnix Academie heeft over 2024 een negatief resultaat behaald. De baten liggen per saldo in lijn met begroot, de kosten komen deels door optrekken van de voorziening seniorenverlof boven begroot. Het bedrijfsresultaat komt daarmee € 334.570 lager uit dan begroot. In lijn met vorig jaar worden de behaalde resultaten op de Kwaliteitsgelden en Alliantie Divers toegevoegd aan de betreffende bestemmingsreserves. Hierdoor resteert een onttrekking aan de Algemene Reserve van € 116.398.

Toelichting op de belangrijkste verschillen ten opzichte van het begrote bedrijfsresultaat:

- Lagere Rijksbijdrage door lager dan begrote bijdrage kwaliteitsgelden (€ 542.000) en minder POO gelden (€ 252.000). Minder POO en kwaliteitsgelden zijn deels gecompenseerd door een hogere normatieve Rijksbijdrage (€ 418.000);

- Hogere baten uit hoofde van collegegelden door conservatieve inschatting uitval studenten;
- Hogere baten uit contractactiviteiten door hogere omzet Zij-instroom (€ 340.000);
- Ten opzichte van 2023 was een ambitieuze stijging begroot voor opbrengsten uit overige subsidies en overige baten (€ 608.000). Deze stijging is beperkt gerealiseerd en met name ingegeven door stijging bijdrage Penta Nova voor het voeren van het penhouderschap;
- De personele kosten zijn € 465.000 hoger dan begroot. De overschrijding wordt veroorzaakt door de overige personele lasten deels door het optrekken van de personele voorzieningen. In de begroting was uitgegaan van een toename van de voorzieningen met € 288.000, terwijl dit uiteindelijk € 539.000 bedroeg over 2024. Daarnaast is de begrote daling ten opzichte van 2023 van de overige personele kosten niet gerealiseerd en zijn deze € 228.000 boven begroot.
- Lagere afschrijvingslasten door de lager dan begrote investeringen.

Voor een gedetailleerdere toelichting verwijzen we naar de financiële jaarrekening.

10. Verslag van de raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) houdt toezicht op het college van bestuur en op de algemene gang van zaken in de hogeschool. De raad heeft een toetsingskader zoals bedoeld in de Branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen. Hierin zijn de taken en rollen van de raad uitgewerkt. Het toetsingskader is gepubliceerd op de website van de Marnix Academie.

De RvT bestaat uit zes leden. Zij brengen vanuit hun eigen maatschappelijke achtergrond een specifieke expertise in. Conform de branchecode kunnen 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 met twee jaar.

Samenstelling

De samenstelling van de raad van toezicht wijzigde in 2024. Aan het einde het kalenderjaar nam de RvT afscheid van Jeroen van Oort, Antoinette Rijsenbilt en Petrien Uniken-Venema op hun eigen verzoek. Klaas Druif is Jeroen van Oort opgevolgd als vicevoorzitter.

Na werving en selectie zijn voor de kerstvakantie drie nieuwe leden benoemd met ingang van 1 februari 2025: Gertie Blaauwendraad, Marcel Schreutelkamp en Hans Valkenburg.

Marcel Schreutelkamp en Hans Valkenburg zijn benoemd in de auditcommissie. Gertie Blaauwendraad volgt Petrien Uniken Venema op als lid commissie Onderwijs en Onderzoek. De volledige gegevens over de samenstelling van de raad van toezicht zijn vermeld in hoofdstuk 23.

De auditcommissie geeft adviezen en doet aanbevelingen aan de raad van toezicht en het college van bestuur. In 2024 kwam de auditcommissie zes keer bij elkaar. Bij elke vergadering waren het college van bestuur en de controller aanwezig. Bij één vergadering was ook 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 2023
- het accountantsverslag 2023
- de begroting 2025
- de triaalrapportages
- de managementletter van de accountant en de opvolging van de adviezen en aandachtspunten

Dankzij de deskundige inbreng van de auditcommissie is de RvT beter in staat toe te zien op de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen.

De commissie Onderwijs & Onderzoek (O&O) kwam in 2024 vier keer bij elkaar. Bij elke vergadering waren het college van bestuur en de bestuurssecretaris aanwezig. Naast bespreking van actuele ontwikkelingen waren de thema-onderwerpen:

- visitatie master Educational Leadership
- Koersplan Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO)
- herijking Kwaliteitsbeleid
- Professional Doctorate
- evaluatie bachelor nieuw voltijds curriculum

In de raad van toezicht is steeds schriftelijk verslag gedaan van de bevindingen van de commissie O&O.

De taken van de remuneratiecommissie werden in 2024 uitgeoefend door Antoinette Rijsenbilt als voorzitter en Wim Janse als lid. Zij voerden waar relevant gesprekken met de leden van het college van bestuur, onder andere over het functioneren en de bezoldiging van de CvB-leden. Ter voorbereiding hierop besprak de RvT de gespreksthema's en haalde de remuneratiecommissie informatie uit de organisatie op. Na afloop van de gesprekken volgde, met in achtneming van de vereiste vertrouwelijkheid, een terugkoppeling in de RvT.

In de Branchecode goed bestuur 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 in alle opzichten voldaan aan wat hierover bepaald is. De leden van de raad van toezicht waren in 2024 niet betrokken bij transacties waarbij tegenstrijdige belangen betrokken waren die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of de individuele leden van de RvT.

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 2024 vonden vijf reguliere vergaderingen plaats van de raad van toezicht met het college van bestuur. De bijeenkomsten werden fysiek in het gebouw van de Marnix Academie gehouden. In iedere vergadering werd over onderwijs en onderzoek, het primaire proces gesproken. Het CvB informeerde de RvT in iedere vergadering via rapportages over de ontwikkelingen in en rond de hogeschool. Iedere vergadering werd voorafgegaan door een kort vooroverleg in eigen kring. De vergaderingen werden, in het bijzijn van het CvB, afgesloten met een evaluatieve terugblik op een van tevoren vastgesteld onderwerp. Doel van dit laatste is na te gaan of de RvT bij de bespreking binnen zijn rol heeft gehandeld. De RvT heeft afzonderlijke vergaderingen, zonder deelname van het CvB, aan tussentijdse zelfevaluatie gewijd.

De raad heeft goedkeuring verleend aan onder meer de jaarrekening en het jaarverslag van 2023 en de begroting van 2025. Voor het verslagjaar 2024 is Van Ree Accountants verzocht de jaarrekening te controleren.

De raad van toezicht is van begin af aan sterk betrokken geweest bij de ontwikkeling en uitvoering van de Kwaliteitsafspraken. Ook in 2024 stond dit onderwerp op alle reguliere vergaderingen geagendeerd. Het CvB stelde de RvT gedocumenteerd en gedetailleerd op de hoogte van de voortgang. Raad en college spraken over de verwezenlijking van voornemens en te bereiken doelen. Ook in de vergaderingen van raad en medezeggenschap kwam de implementatie van de Kwaliteitsafspraken ter tafel. De raad is overtuigd van stevige sturing door het college op de uitvoering van de afspraken en is tevreden over de resultaten van implementatie.

Naast de reguliere bijeenkomsten vond een extra werkbezoek plaats. Op het programma stonden het bijwonen van een trainingslijn levensbeschouwing (voltijdopleiding), het bijwonen van een college ethische dilemma's (master Onderwijs & Technologie), een college Geestelijke en Levensbeschouwelijke Vorming (deeltijdopleiding), een bezoek aan de mediatheek, een rondleiding door de Marnix Academie verzorgd door het Bedrijfsbureau en een gesprek met vertegenwoordigers van de studentenraad. Ook was er de mogelijkheid om een bezoek te brengen aan marktkramen die betrekking hadden op Pedagogisch Klimaat en Leerkrachtenstijl. Daarnaast nam (een delegatie van) de raad van toezicht in 2024 weer met regelmaat deel aan bijzondere gebeurtenissen of activiteiten binnen de instelling, waaronder de opening van het academische jaar, een studiedag en de nieuwjaarsreceptie.

Een delegatie van de raad van toezicht spreekt jaarlijks tenminste tweemaal – in 2024 driemaal – met de medezeggenschapsraad. Per bijeenkomst spreken zij af of het college van bestuur daarbij aanwezig zal zijn. Gespreksonderwerpen in 2024 waren onder meer: het welbevinden op de Marnix Academie vanuit de diverse geledingen, de strategische koers, de organisatie-inrichting, de Kwaliteitsafspraken, personeelsbeleid, begroting en werkdrukervaring.

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 die deze elementen borgen, evalueert. Ook wordt borging van dit toezicht gevraagd, waarbij 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.

Deskundigheidsbevordering

In 2024 volgden de leden van de raad van toezicht diverse deskundigheidsbevorderingsactiviteiten. Het ging om activiteiten rondom diverse aspecten van toezichthouden, governance, waardengedreven toezicht, privacy (onder andere AI, ethiek, misbruik, automatisering), cyber security, sociale veiligheid en ongewenste omgangsvormen. De

leden deden verslag van de verkregen informatie in de vergaderingen van de RvT. De raad houdt zijn activiteiten bij in een jaarlijks vastgesteld professionaliseringsplan.

Reflectie en waardering

Terugblikkend op 2024 concludeert de raad van toezicht dat het college van bestuur hem afdoende in staat heeft gesteld zijn taak als interne toezichthouder uit te oefenen. Conform de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen, November 2019, III.1.6, heeft het college de raad – soms op korte termijn en onder tijdsdruk – gevraagd en ongevraagd substantieel van informatie voorzien. De raad is het college daarvoor erkentelijk. Regulier overleg met de medezeggenschapsraad, werkbezoek, deelname aan personeelsbijeenkomsten en informele contacten met medewerkers en studenten hebben voor de raad het beeld van de beleidscyclus, werksfeer, uitdagingen, opbrengsten en externe organisatiecontext nader ingekleurd. De raad meent meer en meer te voldoen aan zijn verantwoordelijkheid om dieper vanuit de instelling en extern informatie op te halen. De RvT is het bestuur en de stakeholders dankbaar dat zij de raad daartoe ruim de gelegenheid boden.

Bij de onverminderde bestuurlijke inspanning om de strategische koers (2022-2028) te concretiseren en implementeren, heeft het college verscherpte aandacht aan de betaalbaarheid daarvan geschonken. Mede in het licht van landelijke ontwikkelingen en nieuw kabinetsbeleid. In afstemming met de auditcommissie en de bredere raad als klankbord, heeft het college effectief en tot tevredenheid op de instellingsfinanciën gestuurd.

Op de terreinen van onderwijs en onderzoek toonde de Marnix Academie in 2024 opnieuw haar erkende expertise en hoge kwaliteit, uitkomend in onder andere studieresultaten, studentevaluaties en regionale en landelijke renommee. De raad spreekt daarvoor zijn respect uit. Niet in het minst voor het ruime, veelgebruikte en goed gewaardeerde aanbod van post-hbo-opleidingen als ook voor de bijdrage aan de reductie van het lerarentekort. In de resultaten in onderwijs en onderzoek ziet de raad mede een opbrengst van de aanhoudende investeringen van het college in nauwe samenwerking met het partnerschap en in samenwerkingsrelaties met andere (hoger) onderwijsinstellingen, de onderwijsregio's en landelijke overlegstructuren en bestuurlijke gremia. Instelling en college nemen – soms ook in leidende rol – deel aan overlegtafels op regionaal en landelijk niveau en zijn goed zichtbaar.

Het college verdient waardering voor de wijze waarop het met de medezeggenschapsraad in gesprek is en voor zijn inzet om deze tijdig te informeren en betrekken.

In het verslagjaar hebben raad en college zelfreflectief geïnvesteerd in rolvastheid en kwaliteit van boardroom dynamics. Beide zijn doordrongen van de blijvende noodzaak om in het licht van overheidsmaatregelen, sectorontwikkelingen en maatschappelijke verantwoordelijkheden scherp aan de wind te varen en wendbaar te zijn. De context van het hoger beroepsonderwijs in het algemeen en van de Marnix Academie in het bijzonder is complex, beweeglijk en uitdagend. De raad heeft het vertrouwen dat het college van bestuur in die context, in samenspel met de raad, de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Marnix Academie ook in 2025 geëngageerd en adequaat gestalte weet te geven.

Samenstelling raad van toezicht per 31 december 2024

Naam	per	Aandachtsgebied	Functie
Dhr. prof. dr. W. (Wim) Janse	2017 3 ^e termijn	Levensbeschouwing en identiteit	Emeritus-hoogleraar Religion and Public Policy, Vrije Universiteit Amsterdam
Mw. dr. H.P. (Petrien) Uniken Venema ³	2020 2 ^e termijn	Onderzoek en innovatie	Zelfstandig interim-manager
Mw. drs. A.F.E. (Aukje) Bergsma	2020 2 ^e termijn	Onderwijs, in het bijzonder primair onderwijs	Consultant bij ScoliX
Dhr. dr. K.G. (Klaas) Druif	2022 1 ^e termijn	Financiën en ICT	Directeur faculteit Bètawetenschappen, Universiteit Utrecht

Tabel 40: Samenstelling RvT

³ Afhankelijk van het inhoudelijke onderwerp, onderwijs of onderzoek, nemen P. Venema en A. Bergsma de rol van voorzitter op zich.

Jaarrekening

1. Balans per 31 december 2024

Balans per 31 december 2024					
Activa	31-12-2024	31-12-2023	Passiva	31-12-2024	31-12-2023
- Grond	€ 482.000	€ 482.000	Algemene reserve (publiek)	€ 2.435.225	€ 2.577.917
- Gebouw	€ 2.470.680	€ 2.945.215	Bestemmingsreserves (publiek)	€ 798.706	€ 798.706
Materiele Vaste Activa Gebouw	€ 2.952.680	€ 3.427.215	Wettelijke reserves (publiek)		€ 0
- Inventaris en IT	€ 817.538	€ 1.143.324	Eigen vermogen	€ 3.233.931	€ 3.376.623
Materiele Vaste Activa Inventaris	€ 817.538	€ 1.143.324	Voorzieningen	€ 1.891.108	€ 1.351.971
Totale materiële vaste activa	€ 3.770.218	€ 4.570.539	Voorzieningen	€ 1.891.108	€ 1.351.971
Debiteuren	€ 875.235	€ 2.466.750			
Overige vorderingen	€ 658.312	€ 620.861			
Totaal vorderingen	€ 1.533.548	€ 3.087.611	Crediteuren	€ 386.093	€ 1.016.342
Liquide middelen	€ 10.236.861	€ 7.557.368	Belastingen en premies	€ 859.170	€ 951.846
Totaal vlottende activa	€ 11.770.409	€ 10.644.979	Pensioenen	€ 222.633	€ 209.120
			Overige kortlopende schulden	€ 2.599.860	€ 2.824.397
			Overlopende passiva	€ 6.347.831	€ 5.485.218
			Totaal kortlopende schulden	€ 10.415.588	€ 10.486.923
Totaal activa	€ 15.540.627	€ 15.215.518	Totaal passiva	€ 15.540.628	€ 15.215.517

Tabel 41: Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

2. Staat van baten en lasten over 2024

Staat van baten en lasten over 2024			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Rijksbijdragen	€ 17.708.953	€ 18.078.106	€ 18.839.623
Collegegelden	€ 2.874.599	€ 2.621.540	€ 2.837.908
Baten werk in opdracht van derden	€ 4.121.988	€ 3.804.000	€ 4.067.490
Overige opbrengsten	€ 1.260.303	€ 1.458.506	€ 938.309
Totale baten	€ 25.965.843	€ 25.962.153	€ 26.683.330
Personele lasten	€ 20.648.696	€ 20.183.376	€ 21.294.655
Afschrijvingen	€ 871.003	€ 1.012.295	€ 962.680
Huisvestingslasten	€ 1.461.944	€ 1.384.330	€ 1.398.672
Overige instellingslasten	€ 3.293.040	€ 3.356.421	€ 3.589.664
Totaal exploitatie lasten	€ 26.274.683	€ 25.936.422	€ 27.245.671
Exploitatieresultaat	€ -308.839	€ 25.731	€ -562.341
Financiële baten en lasten (-/-)	€ 166.148	€ 0	€ 74.807
Resultaat boekjaar	€ -142.691	€ 25.731	€ -487.534

Tabel 42: Exploitatieoverzicht 2024

	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Exploitatieresultaat	€ -142.691	€ 25.731	€ -487.534
Resultaat op kwaliteitsmiddelen	€ -99.600		€ -152.903
Resultaat op Alliantie divers	€ -16.798		€ -40.559
Toerekening aan algemene reserve	€ -259.090	€ 25.731	€ -680.996

Tabel 43: Resultaat bestemming 2024

3. Kasstroomoverzicht over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024		
	Boekjaar 2024	Boekjaar 2023
Resultaat (na bestemming)	€ -259.090	€ -680.997
- Afschrijvingen	€ 871.003	€ 962.680
- Onttrekkingen voorzieningen	€ -294.475	€ -488.589
- Dotatie/vrijval voorzieningen	€ 833.611	€ 1.009.553
	€ 1.410.139	€ 1.483.644
- Mutatie vorderingen	€ 1.554.063	€ -1.362.642
- Mutatie schulden	€ -71.335	€ 149.449
	€ 1.482.728	€ -1.213.193
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ 2.633.778	€ -410.546
- Investing materiële vaste activa	€ -70.682	€ -89.125
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ -70.682	€ -89.125
Stortingen en onttrekkingen Eigen Vermogen	€ 116.398	€ 193.462
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	€ 116.398	€ 193.462
Mutatie liquide middelen en effecten	€ 2.679.495	€ -306.209
Beginstand liquide middelen	€ 7.557.367	€ 7.863.576
Mutatie liquide middelen	€ 2.679.495	€ -306.209
Eindstand liquide middelen	€ 10.236.862	€ 7.557.367

Tabel 44: Kasstroomoverzicht 2024

4. Toelichting behorende bij de jaarrekening 2024

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
Huurderbelang NewtonHouse	20
Renovaties	6,67

Schilderwerkzaamheden	20
Elektrische installaties	6,67
Zonnepanelen	10
ICT-infrastructuur	10
ICT en audiovisuele middelen	20
Inventaris en apparatuur	10

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 levensduur 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 waardevermindingsverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode, tenzij het eerdere bijzonder waardevermindingsverlies 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 marktrente 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 dekkinggraad van het ABP bedroeg eind 2024 111,9% (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.

5. 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 2024	Grond	Gebouwen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Aanschafprijs	€ 482.000	€ 15.495.799	€ 5.183.091	€ 21.160.890
Cum. afschrijvingen	€ 0	€ 12.550.584	€ 4.039.767	€ 16.590.351
Boekwaarde	€ 482.000	€ 2.945.215	€ 1.143.324	€ 4.570.539
Mutaties in de boekwaarde	Grond	Gebouwen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Investerings	€ 0	€ 30.981	€ 39.701	€ 70.682
Desinvesterings	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Afschrijvingen	€ 0	€ 505.516	€ 365.487	€ 871.003
Saldo	€ 0	€ -474.535	€ -325.786	€ -800.321
Stand per 31 december 2024	Grond	Gebouwen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Aanschafprijs	€ 482.000	€ 15.526.780	€ 5.222.792	€ 21.231.572
Cum. afschrijvingen	€ 0	€ 13.056.100	€ 4.405.254	€ 17.461.354
Boekwaarde	€ 482.000	€ 2.470.680	€ 817.538	€ 3.770.218
Afschrijvingspercentage		2,50%	20,0%- 33,3%	

Tabel 45: Materiële vaste activa

Taxatie van de bedrijfsgebouwen en -terreinen vindt eens in de vijf jaar plaats. De laatste taxatie is in 2020 door onafhankelijke taxateurs uitgevoerd en getaxeerd op € 16.750.000 (peildatum mei 2020). Door prijsontwikkelingen is de taxatiewaarde (herbouw) van de gebouwen naar verwachting gestegen. De verzekerde waarde bedraagt € 24.153.000

De OZB-waarde van de gebouwen en terreinen is € 5.940.000 (peildatum 01-01-2023). 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)

De investeringen 2024 zijn beperkt gebleven en hebben betrekking op de aanschaf van systeemwanden.

Inventaris/ IT-middelen

De investeringen hebben met name betrekking op werkplekken en vervanging van afvalbakken.

In 2024 hebben er geen desinvesteringen plaats gevonden.

6. Vorderingen en liquide middelen

Vlottende activa (vorderingen + liquide middelen)		
	31-12-2024	31-12-2023
Debiteuren	€ 906.356	€ 2.519.955
Voorziening dubieuze debiteuren	€ -31.121	€ -53.205
Saldo debiteuren	€ 875.235	€ 2.466.750
Nog te ontvangen bedragen	€ 266.031	€ 160.474
Vooruitbetaalde kosten	€ 283.712	€ 460.387
Saldo overige vorderingen	€ 549.743	€ 620.861
Totaal vorderingen	€ 1.424.979	€ 3.087.611
Schatkistbankieren	€ 5.192.080	€ 2.158.722
463420314 ABN AMRO NV Deposito	€ 3.071.537	€ 3.023.172
111721547 ABN AMRO NV Uitleenpas	€ 9.746	€ 2.627
101397593 ABN AMRO NV Osiris	€ 37.744	€ 37.994
456173951 ABN AMRO NV Penta Nova	€ 1.460.690	€ 1.826.249
578647109 ABN AMRO NV Studentenraad	€ 14.387	€ 3.140
545541425 ABN AMRO NV LPNPO	€ 72.901	€ 24.429
614731607 ABN AMRO NV LOBO	€ 257.556	€ 195.688
118562584 ABN AMRO MJS	€ 33.472	€ 198.598
Bankgarantie Newton House	€ 86.749	€ 86.749
Totaal liquide middelen	€ 10.236.861	€ 7.557.368
Totaal vlottende activa	€ 11.661.840	€ 10.644.979

Tabel 46: 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		
	31-12-2024	31-12-2023
Voltijd- en deeltijdstudenten	€ 643.863	€ 835.640
Zij-instroom en cursisten MOC	€ 262.493	€ 1.684.315
Totaal debiteurensaldo	€ 906.356	€ 2.519.955

Tabel 47: 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 laat gefactureerd waardoor het debiteurensaldo 2023 in vergelijking tot 2024 relatief hoog was.

Het verloop van de voorziening dubieuze debiteuren is als volgt:

Voorziening dubieuze debiteuren		
	2024	2023
Stand per 1 januari	€ 53.205	€ 176.521
Onttrekking	€ -2.260	€ -130.648
Dotatie	€ 0	€ 7.332
Vrijval	€ -19.824	€ 0
Stand per 31 december	€ 31.121	€ 53.205

Tabel 48: Verloop voorziening dubieuze debiteuren

Bij het bepalen van de voorziening dubieuze debiteuren zijn alle openstaande facturen van het MOC meegenomen welke op 31 december 2024 ouder waren dan de betaaltermijn plus 90 dagen en waarbij nog geen betaling was binnengekomen in 2025, dan wel een toezegging tot betaling was ontvangen.

Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten		
	31-12-2024	31-12-2023
Nog door te belaste kosten internationale reizen	€ 38.992	€ 48.780
Vooruitbetaalde kosten	€ 283.712	€ 460.387
BTW 4e kwartaal	€ 4.763	€ 0
Nog te ontvangen rente	€ 53.015	€ 26.406
Overige vorderingen	€ 600	€ 4.818
RC Maakjestap	€ 103.806	€ 0
RC Steunfonds	€ 142.997	€ 50.043
RC Radiant	€ 30.426	€ 30.426
Totaal overige vorderingen	€ 658.312	€ 620.860

Tabel 49: Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten

De nog door te belasten kosten internationale reizen zijn kosten van studentenreizen uit het studiejaar 2024-2025 die door de Marnix Academie in 2024 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 2025. De daling ten opzichte van vorig jaar wordt met name veroorzaakt doordat de WIA verzekering 2024 ultimo 2023 reeds was voldaan.

Liquide middelen		
	31-12-2024	31-12-2023
<i>Banksaldi Marnix Academie</i>	€ 10.236.861	€ 7.557.368
<i>Kortlopende schuld aan verbonden partijen</i>	€ -1.837.528	€ -1.992.351
<i>Ontvangen subsidiebedragen nog niet uitgegeven</i>	€ -2.479.770	€ -1.809.892
<i>Bankgarantie</i>	€ -86.749	€ -86.749
Vrij besteedbare middelen	€ 5.832.814	€ 3.668.376

Niet vrij besteedbaar	€ 4.404.047	€ 3.888.992
------------------------------	--------------------	--------------------

middelen

Tabel 50: Liquide

Door de focus op het innen van openstaande debiteuren en het relatief beperkte investeringsniveau is de kasstroom uit operationele activiteiten over 2024 € 2,6 miljoen positief. De current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen) bedraagt eind 2024 1,13 tegen 1,02 ultimo 2023. De current ratio ligt ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 0,75.

Van de beschikbare liquide middelen stond ultimo 2024 € 3,1 miljoen op de depositorekening 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 projecten welke betrekking hebben op het studiejaar 2024/2025 en die nog niet zijn besteed in 2024.

7. Eigen vermogen

Na de resultaatverdeling en de ontwikkeling van het exploitatieresultaat van 2024 is het eigen vermogen van de Marnix Academie als volgt:

Eigen vermogen (ná resultaatverdeling)				
	31-12-2023	Resultaat exploitatie	Resultaat BR	31-12-2024
<i>Algemene reserve (publiek)</i>	€ 2.577.917	€ -142.691	€ -116.398	€ 2.318.827
Totaal algemene reserve	€ 2.577.917	€ -142.691	€ -116.398	€ 2.318.827
<i>Studenten (publiek)</i>	€ 12.319		€ 0	€ 12.319
<i>Kwaliteitsafspraken (publiek)</i>	€ 674.744		€ 99.600	€ 774.344
<i>Alliantie Divers (publiek)</i>	€ 111.643		€ 16.798	€ 128.441
Totaal bestemmingsreserve	€ 798.706	€ 0	€ 116.398	€ 915.104
Totaal eigen vermogen	€ 3.376.623	€ -142.691	€ 0	€ 3.233.932

Tabel 51: Eigen vermogen 2024 na resultaatverdeling

Het exploitatieresultaat over 2024 is geheel ten goede van de algemene reserve gebracht. De resultaten op de Kwaliteitsafspraken en Alliantie Divers komen ten laste van de algemene reserve en worden toegevoegd aan de betreffende bestemmingsreserves.

Het verschil tussen de ontvangen middelen uit hoofde van de Kwaliteitsafspraken en de hieraan besteden middelen in 2024 bedraagt € 99.600. De bestemmingsreserve voor de Kwaliteitsafspraken komt hiermee op € 774.344. Het CvB is voornemens om de bestemmingsreserve Kwaliteitsreserve volledig in te zetten voor het Innovatiefonds.

Het verschil tussen de ontvangen middelen voor Alliantie divers en de uitgegeven middelen in 2024 bedraagt € 16.798. De bestemmingsreserve voor Alliantie divers komt daarmee op € 128.441.

8. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

Voorzieningen					
	31-12-2023	Onttrekking	Dotatie	Vrijval	31-12-2024
Jubilea personeel	€ 273.688	€ 34.509	€ 38.548	€ 0	€ 277.727
WW uitkeringen	€ 75.422	€ 66.409	€ 164.613	€ 0	€ 173.626
Langdurig zieken	€ 53.061	€ 0	€ 144.382	€ 0	€ 197.443
Seniorenverlof	€ 949.800	€ 193.557	€ 486.068	€ 0	€ 1.242.311
Totaal voorzieningen	€ 1.351.971	€ 294.475	€ 833.611	€ 0	€ 1.891.107

Tabel 52: Voorzieningen

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

Looptijd				
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Jubilea personeel	€ 27.273	€ 66.564	€ 183.890	€ 277.727
WW uitkeringen	€ 35.744	€ 137.882	€ 0	€ 173.626
Langdurig zieken	€ 181.976	€ 15.467	€ 0	€ 197.443
Seniorenverlof	€ 150.498	€ 215.940	€ 875.873	€ 1.242.311
Totaal	€ 395.491	€ 435.853	€ 1.059.763	€ 1.891.107

Tabel 53: 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 2024 is bepaald op 2,7% (2023: 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 de 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 2024 betreft dit één oud-medewerker.

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 2024 betreft dit drie medewerkers.

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. De voorziening is gewaardeerd tegen de reële waarde van de brutoloonkosten en de werkgeverslasten. Ultimo 2024 betreft dit 43 medewerkers (vorig jaar 34).

Op basis van voortschrijdend inzicht is het uitstroompercentage welke bij de berekening van de voorziening is gehanteerd aangepast. Als gevolg hiervan heeft er een extra dotatie van de voorziening plaats gevonden van € 282.000.

9. Kortlopende schulden

Het overzicht van de kortlopende schulden per 31 december 2024 kan als volgt worden weergegeven:

Kortlopende schulden		
	31-12-2024	31-12-2023
<i>Crediteuren</i>	€ 386.093	€ 1.016.342
Totaal crediteuren	€ 386.093	€ 1.016.342
<i>Loonheffing en sociale lasten</i>	€ 859.170	€ 951.846
<i>Pensioenen</i>	€ 222.633	€ 209.120
Totaal	€ 1.081.803	€ 1.160.966
<i>Kortlopende schulden</i>	€ 2.599.860	€ 2.824.397
Totaal kortlopende schulden	€ 2.599.860	€ 2.824.397
<i>Reservering VSO</i>	€ 0	€ 31.143
<i>Vakantietoelage</i>	€ 550.316	€ 543.301
<i>Vakantiedagen</i>	€ 95.405	€ 52.521
<i>Verplichtingen aan cursisten (MOC)</i>	€ 1.000.569	€ 1.094.361
<i>Vooruitontvangen collegegelden</i>	€ 2.221.771	€ 1.953.999
<i>Vooruitontvangen subsidiegelden</i>	€ 2.479.770	€ 1.809.892
Totaal overlopende passiva	€ 6.347.831	€ 5.485.217
Totaal kortlopende schulden	€ 10.415.588	€ 10.486.922

Tabel 54: Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben betrekking op de volgende posten:

Kortlopende schulden (specificatie)		
	31-12-2024	31-12-2023
<i>R/C verbonden partijen</i>	€ 2.271.257	€ 2.624.678
<i>BTW 4e kwartaal</i>	€ 0	€ 4.002
<i>Overige kortlopende schulden</i>	€ 328.603	€ 195.717
Totaal kortlopende schulden	€ 2.599.860	€ 2.824.397
<i>Participanten MLI</i>	€ 433.729	€ 433.729
<i>Penta Nova</i>	€ 1.490.280	€ 1.769.094
<i>LOBO</i>	€ 259.536	€ 195.688
<i>LPNPO</i>	€ 73.326	€ 24.429
<i>Maakjestap</i>	€ 0	€ 198.598
<i>Studentenraad</i>	€ 14.387	€ 3.140
Totaal R/C verbonden partijen	€ 2.271.257	€ 2.624.678
<i>Geld- en pinautomaten</i>	€ 15.046	€ 14.517
<i>Borg kluisjes</i>	€ 325	€ 275
<i>Nog te betalen kosten</i>	€ 312.109	€ 132.874
<i>Vooruitontvangen Penvoerderschappen</i>	€ 0	€ 47.260
<i>Nog te betalen salarissen</i>	€ 1.123	€ 790
Totaal overige kortlopende schulden	€ 328.603	€ 195.716

Tabel 55: Kortlopende schulden (specificatie)

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.

De vooruit ontvangen subsidiegelden hebben betrekking op:

Vooruit ontvangen subsidiegelden (specificatie)		
	31-12-2024	31-12-2023
<i>Rijksbijdragen OCW m.b.t. NPO</i>	€ 0	€ 31.330
<i>Rijksbijdragen OCW m.b.t. NPO investeringen</i>	€ 0	€ 24.225
<i>Wetenschap en Technologie</i>	€ 102.440	€ 102.440
<i>Samen Opleiden in een doorgaande leerlijn</i>	€ 133.031	€ 332.578
<i>Subsidie POO</i>	€ 1.208.466	€ 1.126.924
<i>Subsidie Kansrijk zij-instroom</i>	€ 13.311	€ 13.311
<i>Subsidie Herijking kennisbases tbv LOBO</i>	€ 500.000	€ 0
<i>Subsidie gemeente Utrecht</i>	€ 42.248	€ 18.221
<i>Ontv. subsidies overig</i>	€ 480.275	€ 160.862
Totaal vooruitontvangen subsidiegelden	€ 2.479.770	€ 1.809.891

Tabel 56: Vooruit ontvangen subsidiegelden

De subsidiegelden Opleiden in een doorgaande lijn zal worden gebruikt voor het Lectoraat Partners in Opleiden. Vanwege de beëindiging van het NPO-programma is de balanspositie afgewikkeld en is de subsidie ten gunste van het resultaat gebracht.

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
<i>Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen</i>			
2021-2022	1183902-4	20-9-2022	Ja
2022-2023	1284292-1	22-11-2022	Ja
9/2023-12/2023	1352061-1	5-9-2023	Ja
2024	OWR230095	30-1-2024	Ja

Tabel 57: Subsidies OCW zonder verrekeningsclausule

Per saldo bedraagt het totaal resterende saldo tegemoetkoming in de kosten opleidingsscholen € 1.208.466. Hiervan heeft € 80.000 betrekking op de tegemoetkoming in de kosten voor 2021-2022, € 440.924 voor 2022-2023, € 606.000 voor 9/2023- 12/2023 en € 81.542 voor 2024. In 2025 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.

10. 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 marktwaaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

Marktwaaarderisico

De marktwaaarde 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.

Per balansdatum is er voor € 1.9 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan waarvan € 0.8 miljoen een looptijd heeft van minder dan één jaar en € 1,1 miljoen een looptijd heeft langer dan één jaar en korter dan vijf jaar. Er zijn verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar. De voornaamste verplichting heeft betrekking op de huur NewtonHouse welke loopt tot 1 juli 2027.

11. Rijksbijdragen

Rijksbijdragen			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Normatieve rijksbijdrage OC&W	€ 16.554.139	€ 16.087.646	€ 16.108.126
Rijksbijdrage m.b.t. NPO	€ 0	€ 0	€ 1.442.417
Overige subsidies OC&W	€ 1.196.541	€ 1.990.460	€ 1.289.080
Totaal rijksbijdragen	€ 17.750.681	€ 18.078.106	€ 18.839.623

Tabel 58: Rijksbijdragen

De rijksbijdrage is vastgesteld op basis van het aantal bekostigde studenten (inschrijvingen en diploma's) van twee jaar geleden (t-2). Overige subsidies OCW betreft de tegemoetkoming in de kosten voor 2023-2024 voor de opleidingsscholen en inzet kwaliteitsmiddelen. Het wegvallen van de NPO bijdrage is het gevolg van de beëindiging van het desbetreffende programma in 2023.

De normatieve rijksbijdrage is als volgt opgebouwd:

Normatieve rijksbijdragen (specificatie)		
	Boekjaar 2024	Begroting 2024
Studentgebonden	€ 10.498.366	€ 10.541.401
Onderwijsopslag-bedragen	€ 961.774	€ 786.367
Onderwijsopslag-percentages	€ 2.681.785	€ 2.545.341
Ontwerp & Ontwikkeling	€ 852.502	€ 780.671
Totaal lumpsum 2024	€ 14.994.427	€ 14.653.780
Kwaliteitsbekostiging	€ 1.511.098	€ 1.433.866
Totaal normatieve rijksbijdrage OC&W	€ 16.505.525	€ 16.087.646

Tabel 59: Normatieve rijksbijdragen

De onderwijsopslag-bedragen bevat de volgende onderdelen:

Onderwijsopslag-bedragen (specificatie)	
Holland scholarship	€ 6.672
Alliantie Divers voor de Klas (Marnix Academie)	€ 158.041
Versterken regionale samenwerkingsverbanden	€ 17.655
Halvering collegegelden compensatie leraren	€ 372.554
Medezeggenschap	€ 16.601
Vervolgopleidingen / onderzoek (onderwijs & a	€ 224.258
Kennisveiligheid	€ 47.909
Cybersecurity	€ 39.592
Studentenwelzijn	€ 32.273
Sociale veiligheid	€ 46.219
Totaal onderwijsopslag bedragen	€ 961.774

Tabel 60: Onderwijsopslag-bedragen

12. Collegegelden

Collegegelden			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
<i>Bachelor voltijd</i>	€ 1.433.920	€ 1.382.613	€ 1.536.557
<i>Bachelor deeltijd</i>	€ 609.594	€ 476.213	€ 514.975
<i>Ad PEP</i>	€ 194.281	€ 148.453	€ 119.942
<i>Masters</i>	€ 636.804	€ 614.261	€ 666.434
Totaal collegegelden	€ 2.874.599	€ 2.621.540	€ 2.837.908

Tabel 61: Collegegelden

Het aantal ingeschreven studenten per 1 oktober 2024 is gedaald ten opzichte van 1 oktober 2023. In de begroting is rekening gehouden met uitval waardoor ondanks een lichte daling van het aantal studenten de collegegelden boven begroot uitkomt. De daling van het collegegeld bachelor voltijd ten opzichte van 2023 wordt veroorzaakt door een lager aantal studenten dan in het studiejaar '23/'24. De aantallen ingeschreven studenten per 1 oktober voor de masteropleidingen zijn in lijn met vorig jaar maar wel lager dan per 1 oktober 2022, de Ad PEP zorgt voor een groei van het aantal studenten.

13. Baten in opdrachten van derden

Baten in opdracht van derden			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Penta Nova	€ 550.475	€ 536.000	€ 579.095
Zij-instromers	€ 1.864.933	€ 1.525.000	€ 1.457.687
Omzet algemeen	€ 72.260	€ 133.000	€ 146.628
KC School & identiteit	€ 3.705	€ 8.000	€ 8.089
KC Interactief taal en rekenen	€ 423.937	€ 288.000	€ 283.967
KC Leerlingen zorg	€ 422.419	€ 404.000	€ 396.406
KC Jonge kind	€ 74.614	€ 110.000	€ 101.660
KC Onderwijsmanagement	€ 174.937	€ 441.000	€ 402.190
KC Individuele begeleiding	€ 11.205	€ 8.000	€ 10.375
KC Natuur en techniek	€ 258.039	€ 171.000	€ 212.471
KC Leerkracht	€ 265.465	€ 180.000	€ 468.922
Totaal contractactiviteiten	€ 4.121.988	€ 3.804.000	€ 4.067.490

Tabel 62: Contractactiviteiten

De opbrengsten van de contractactiviteiten zijn ten opzichte van 2023 met 1,3% gestegen en ruim 8,4% hoger dan begroot. Het grootste deel van de stijging wordt veroorzaakt door de zij-instroomtrajecten. Binnen de Kenniscentra is een verschuiving zichtbaar van Onderwijsmanagement en Leerkracht naar Interactief Taal en Rekenen.

14. Overige baten

Overige baten			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
<i>Verhuur onroerende zaken</i>	€ 41.305	€ 34.000	€ 15.725
<i>Detachering personeel</i>	€ 47.733	€ 0	€ 35.590
<i>Steunfonds vergoeding</i>	€ 142.951	€ 0	€ 50.000
<i>Opbrengst uit lectoraten</i>	€ 305.317	€ 364.673	€ 224.024
<i>Baten vanuit internationalisering</i>	€ 45.678	€ 113.000	€ 76.633
<i>Opbrengst penvoerderschappen</i>	€ 339.531	€ 295.504	€ 146.833
<i>Doorbelasting personeel</i>	€ 240.032	€ 255.163	€ 223.163
<i>Diverse opbrengsten</i>	€ 111.989	€ 396.166	€ 194.903
<i>Aandeel derden/Penta Nova</i>	€ -14.233	€ 0	€ -28.562
Totaal overige baten	€ 1.260.303	€ 1.458.506	€ 938.309

Tabel 63: Overige baten

De overige baten hebben betrekking op subsidies die niet door OCW zijn verstrekt, inkomsten uit hoofde van penvoerderschap en overige inkomsten. In 2024 heeft de Marnix Academie haar 40 jarige jubileum gevierd, aan dit feest heeft het Steunfonds een bijdrage geleverd. De opbrengsten uit penvoerderschappen zijn gestegen ten opzichte van 2023 met name door het volledig in rekening brengen van alle kosten. De opbrengst is hoger dan begroot doordat hier ook de opbrengsten van de penvoerderschappen anders dan die van Penta Nova zijn verantwoord. Voor internationale activiteiten worden jaarlijks bijdragen ontvangen, de verantwoorde baten zijn gelijk aan de daarvoor gemaakte kosten. In 2024 zijn er minder buitenlandse activiteiten geweest dan begroot. De opbrengsten uit lectoraten zijn gestegen ten opzichte van 2023 maar zijn lager uitgekomen dan de ambities die bij de begroting zijn neergelegd.

Ten opzichte van 2023 zijn de baten met betrekking tot het penvoerderschap over samenwerkingsverbanden gestegen. Deze zijn daarmee in 2024 kostendekkend. Het resultaat over 2024 van Penta Nova 2024 is € 99.627 negatief. Het aandeel van de Marnix Academie hierin is € 14.232.

15. Personeelslasten

Personeelslasten			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Bruto loon	€ 12.809.351	12.656.820	€ 12.795.516
Sociale lasten	€ 1.807.381	1.759.227	€ 1.764.995
Pensioenen	€ 1.875.285	2.014.633	€ 1.817.522
Totaal	€ 16.492.018	€ 16.430.680	€ 16.378.033
Personeel niet in loondienst	€ 2.511.541	€ 2.656.629	€ 3.295.422
Overige personele lasten	€ 1.035.789	€ 808.067	€ 980.340
Dotatie personeelsvoorzieningen	€ 609.348	€ 288.000	€ 640.860
Totaal personeelslasten	€ 20.648.696	€ 20.183.376	€ 21.294.655

Tabel 64: Personeelslasten

De lonen en salarissen inclusief sociale lasten en pensioenen liggen in lijn met vorig jaar en in lijn met begroot.

Conform de CAO HBO zijn de salarissen per 1 juli 2024 met 3% verhoogd en heeft er een eenmalige vergoeding van € 485 per fte plaats gevonden. Het aantal fte daalde in 2024 met 7,1 fte naar 170,7 fte. De gemiddelde personele kosten per fte zijn in 204 met 5,2% gestegen naar € 102.682 (2023: € 97629).

Aantal fte's			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
OBP (inclusief CvB)	55,6	60,5	55,5
OB	115,1	106,5	122,3
	170,7	167,0	177,8

Tabel 65: Aantal fte's

De kosten van personeel niet in loondienst nam af van € 3,3 miljoen in 2023 naar € 2,5 miljoen in 2024. De Marnix Academie heeft in 2024 verder ingezet op het vervangen van externe inzet door eigen medewerkers gecombineerd met een terughoudend beleid ten aanzien van diverse interne projecten en daarmee samenhangend het inhuren van medewerkers.

De overige personele lasten zijn nagenoeg gelijk aan het vorige jaar. Wel is hier sprake van een overschrijding ten opzichte van de begroting. De overige personeelskosten hebben met name betrekking op reis- en verblijfkosten, opleidingen, aanvullende personele verzekeringen en diverse gemaakte onkosten. In de begroting was ingezet op lagere kosten uit hoofde van reis- en verblijfkosten alsmede lagere kosten voor externe werving. De kosten van externe werving zijn gedaald, de reiskosten zijn licht gestegen.

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.

16. Afschrijvingen

Afschrijvingen			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Afschrijving gebouw	€ 505.516	€ 573.282	€ 548.844
Afschrijvingen inventaris	€ 365.487	€ 439.015	€ 413.836
Totaal afschrijvingen	€ 871.003	€ 1.012.297	€ 962.680

Tabel 66: Afschrijvingen

De werkelijke afschrijvingen op het onroerend goed en op de inventaris zorgen voor een positief verschil van € 150.000 ten opzichte van de begroting. Deze lagere afschrijvingen worden veroorzaakt door een lager dan begroot investeringsniveau.

17. Huisvestingslasten

Huisvestingslasten			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Huur	€ 498.132	€ 423.860	€ 407.495
Verzekeringen	€ 48.362	€ 45.000	€ 51.755
Onderhoudskosten	€ 314.857	€ 273.870	€ 360.316
Energie en water	€ 224.958	€ 275.500	€ 242.956
Schoonmaakkosten	€ 307.509	€ 313.600	€ 285.863
Heffingen	€ 68.125	€ 52.500	€ 50.287
Totaal huisvestingslasten	€ 1.461.944	€ 1.384.330	€ 1.398.672

Tabel 67: Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2023 met 4,5% gestegen en zijn € 78.000 hoger dan begroot. De overschrijding van de kosten wordt met name veroorzaakt door afrekening van voorgaande jaren van de servicekosten NewtonHouse als gevolg van sterk gestegen energieprijzen (€ 65.000).

18. Overige instellingslasten

Overige instellingslasten			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Huur ruimtes	€ 8.501		€ 17.703
Bureaunkosten	€ 461.212		€ 323.444
Licenties en onderhoud ICT	€ 1.173.069		€ 1.270.754
Website	€ 74.648		€ 82.383
Contributies	€ 245.838		€ 260.512
Kosten extern advies	€ 595.374		€ 874.356
Reproductie	€ 16.997		€ 18.165
Werving en selectie studenten	€ 338.254		€ 306.317
Kwaliteit en accreditatie	€ 10.818		€ 51.864
Totaal administratie- en beheerlasten	€ 2.924.710	€ 2.876.984	€ 3.205.498
Kosten mediatheek	€ 76.981		€ 79.879
Lesmaterialen	€ 17.713		€ 34.724
Studentenvoorzieningen	€ 166.112	€ 297.837	€ 151.378
Internationalisering	€ 127.348	€ 181.600	€ 169.231
Totaal leermiddelen	€ 388.154	€ 479.437	€ 435.212
Dotatie dubieuze debiteuren	€ -19.824	€ 0	€ -123.316
Kosten aandeel partners			
Masters	€ 0	€ 0	€ 72.270
Totaal overige instellingslasten	€ 3.293.040	€ 3.356.421	€ 3.589.664

Tabel 68: Overige instellingslasten

Administratie- en beheerlasten

De administratie- en beheerlasten zijn ten opzichte van 2023 gedaald met name door lagere kosten voor externe adviseurs. In 2023 waren deze relatief hoog in verband met de inzet externe adviseurs voor de projecten uitwerking strategische koers en strategisch HRM. Deze projecten zijn in 2024 grotendeels afgerond.

Door heronderhandelingen van contracten zijn de ICT kosten ten opzichte van 2023 gedaald met € 106.000.

In 2024 is het 65-jarige jubileum van de Marnix Academie gevierd. Het jubileum is middels een bijdrage vanuit het Steunfonds mede gefinancierd. Zowel de kosten van het jubileum als de bijdrage van het Steunfonds waren niet in de begroting 2024 opgenomen waardoor er in vergelijking met de begrote administratie- en beheerlasten een overschrijding heeft plaats gevonden. Naast de kosten van het jubileum (€ 145.000) hebben de bureaunkosten betrekking op catering (€ 235.000), telefoon- en portokosten (€ 24.000) en kosten uit hoofde van public relations (€ 39.000).

Leermiddelen

Vooraf de kosten voor internationalisering vallen lager uit zowel ten opzichte van begroot als ten opzichte van 2023. De stijging van de kosten studentenvoorzieningen wordt ingegeven door de gestegen examenkosten.

Dotatie dubieuze debiteuren

Door de focus op het innen van openstaande posten is de ouderdom van de openstaande debiteuren fors afgenomen waardoor een deel van de reservering voor dubieuze debiteuren is vrijgevallen.

Kosten aandeel partners Masters

Het exploitatieresultaat van de masters wordt recht evenredig verdeeld tussen de betrokken partners. Het resultaat op de Masters is nog niet definitief vastgesteld, vooruitlopend op vaststelling van de resultaten Masters in de diverse stuurgroepen is er voorzichtigheidshalve geen vordering op de betrokken partners opgenomen.

19. Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
<i>Rentebaten</i>	€ 166.148	€ 0	€ 74.807
Totaal financiële baten en lasten	€ 166.148	€ 0	€ 74.807

Tabel 69: Financiële baten en lasten

De ontvangen rente in 2024 betreft de positieve rentevergoeding op de banksaldi van de Marnix Academie.

20. 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 in 2024 geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Alle transacties met verbonden partijen zijn in het verslagjaar 2024 onder marktconforme voorwaarden 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 (pervoerderschap);
2. Radiant Lerarenopleidingen
3. Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO - pervoerderschap);
4. LOBO (Landelijk Overleg leraren Basisonderwijs);
5. LPNPO (Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs).

De vorderingen en schulden die zijn ontstaan tot en met 2024 zijn opgenomen onder de vlottende activa en passiva. Dit betreft met name de bankrekeningen die op naam van de Marnix Academie staan. Onder de vlottende passiva betreft het de kortlopende schulden aan de verschillende verbonden partijen.

21. Honoraria van de accountant

Honoraria van de accountant			
	Boekjaar 2024	Begroting 2024	Boekjaar 2023
Onderzoek jaarrekening	€ 64.194	€ 100.980	€ 65.152
Andere controleopdrachten	€ 0	€ 0	€ 5.354
Adviesdiensten fiscaal terrein	€ 0	€ 0	€ 557
Andere niet-controlediensten	€ 2.759	€ 0	€ 1.065
Totaal honorarium accountant	€ 66.952	€ 100.980	€ 72.128

Tabel 70: Honorarium van de accountant

22. Bezoldiging van bestuurders en topfunctionarissen

	Mevrouw drs. A.M.M. Venes		De heer drs. R.F.M. Reijmerink	
Functiegegevens	Voorzitter		Lid	
Kalenderjaar	2024	2023	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-10	01-01 t/m 31-12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	0,9
(fictieve) Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 133.600	€ 130.800	€ 110.383	€ 129.300
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 22.250	€ 22.325	€ 18.349	€ 22.026
Subtotaal	€ 155.850	€ 153.125	€ 128.732	€ 151.326
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 166.000	€ 159.000	€ 138.333	€ 159.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	€ 155.850	€ 153.125	€ 128.732	€ 151.326

Tabel 71: Bezoldiging van Bestuurders met dienstverband. De gegevens zijn opgenomen op basis van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

	Mevrouw H. Bosman
Functiegegevens	Lid
Kalenderjaar	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	05-11-31-12
Aantal maanden functie vervulling in kalenderjaar	2,0
Omvang dienstverband in uren per kalenderjaar	130,0
Bezoldiging	
Maximum uurtarief in kalenderjaar	€ 221
Maxima op basis van normbedragen per maand	€ 61.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 28.730
Bezoldiging in betreffende periode	€ 17.550
-/- onverschuldigd betaald bedrag	nvt
Totale bezoldiging	€ 17.750

Tabel 72: Bezoldiging van Bestuurders zonder 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 voor 2024 bepaald op basis van gegevens met betrekking tot 2022 (t-2).

	2022	Punten
Baten	24,9 mln.	4
Bekostigde studenten	1.409	1
Onderwijssoorten	Sector onderwijs	2
Totaal		7

Indeling in klasse C (7 – 8 complexiteitspunten) | maximaal WNT € 166.000

Tabel 73: Indeling bezoldigingsklasse Bestuurders

23. Bezoldiging van toezichthouders

	De heer prof. dr. W. Janse		De heer drs. J.H. van Oort		De heer dr. K.G. Druif	
Functiegegevens	Voorzitter en remuneratiecommissie		Lid en auditcommissie		Lid en auditcommissie	
Kalenderjaar	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 15-10	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging						
Bezoldiging	€ 13.247	€ 9.040	€ 6.973	€ 7.533	€ 8.831	€ 7.533
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.900	€ 23.850	€ 13.062	€ 15.900	€ 16.600	€ 15.900
-/- onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	€ 13.247	€ 9.040	€ 6.973	€ 3.029	€ 8.831	€ 7.533

	Mevrouw drs. A.F.E. Bergsma		Mevrouw dr. P. van Uniken		Mevrouw A. Rijssenbilt	
Functiegegevens	Lid en commissie onderwijs en onderzoek		Lid en commissie onderwijs en onderzoek		Lid en voorzitter remuneratiecommissie	
Kalenderjaar	2024	2023	2024	2023	2024	2023
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	01-01 t/m 15-10	01-03 t/m 31-12
Bezoldiging						
Bezoldiging	€ 8.831	€ 7.533	€ 8.831	€ 7.533	€ 6.976	€ 6.277
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 16.600	€ 15.900	€ 16.600	€ 15.900	€ 13.062	€ 13.250
-/- onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	€ 8.831	€ 7.533	€ 8.831	€ 7.533	€ 6.976	€ 6.277

Tabel 75: Bezoldiging van toezichthouders. Gegevens zijn opgenomen op basis van de Wet Normering Topinkomens (WNT)

24. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum en voor de datum van openbaarmaking van de jaarrekening 2024 plaatsgevonden, die betrekking zouden hebben gehad op de jaarrekening 2024.

25. Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

26. Ondertekening

Het College van Bestuur van de Marnix Academie
Utrecht, 7 april 2025

Mevrouw drs. A.M.M. Venes

Mevrouw drs. H. Bosman RA

De Raad van Toezicht van de Marnix Academie:
Utrecht, 12 mei 2025

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

De heer dr. K.D. Druijf

De heer M. Schreutelkamp

De heer H. Valkenburg MSc

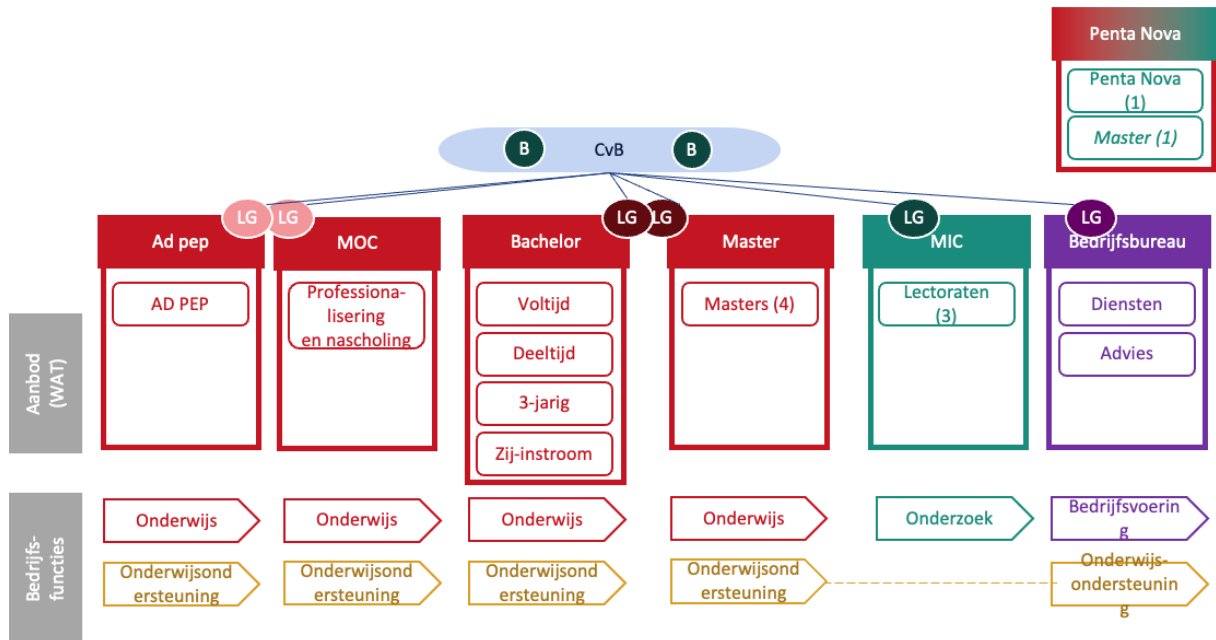
Mevrouw drs. A.F.E. Bergsma

Mevrouw dr. G. Blaauwendraad

Bijlagen

Bijlage 1: Structuur Marnix Academie

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



Bijlage 2: Bestuursverslag Praktijkgericht onderzoek 2024

Inhoud

Strategie en visie.....	121
Reflectie op de uitvoering.....	122
Onderzoek en thema's.....	132
Inkomsten.....	135
Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen.....	135
Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	144
Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	144
Bijlage – Referenties Marnix Innovatie centrum	151

Vooraf

Strategie en visie

Het Marnix Innovatie Centrum (MIC) draagt bij aan de verbetering en vernieuwing van de onderwijspraktijk. Dat doet zij door het uitvoeren van praktijkgerichte onderzoeksactiviteiten en het stimuleren van het onderzoekend vermogen van studenten, leraren, opleiders en professionals. Essentieel daarbij is verbinding en samenwerking met de verschillende organisatie onderdelen van de Marnix Academie en met externe partners. Onderwijs en onderzoek zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Uitgangspunt is onderzoekend innoveren.

Het MIC heeft als kernfuncties:

- Bijdragen aan de innovatie van het werkveld
- Bijdragen aan (de verbetering van) het onderwijs⁴
- Bijdragen aan de professionalisering van leraren en opleiders
- Bijdragen aan kennisontwikkeling

Deze functies vertrekken vanuit samenwerking en verbinding. De ambitie is om een bruisend expertisecentrum te zijn van en voor individuele professionals, teams van de eigen hogeschool en samenwerkingspartners. Het MIC vervult de kernfuncties in de context van de strategische koers van de Marnix Academie en het partnerschap partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO).

Om aan de functies invulling te geven werken we met drie eigen lectoraten:

- Lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P), (1e termijn, lectoraat partnerschap partners in Opleiding en Ontwikkeling)
- Lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap (O&SO), (lectoraat 2^e termijn van eerder lectoraat TGO)
- Lectoraat Leren & Innoveren (L&I), (lectoraat 2^e 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) is aangesloten (www.pentanova.nl/lectoraat).
- Lectoraat Wetenschap en techniek van de IPABO waarbinnen een gezamenlijke associate lector Onderwijs en leertechnologie gekoppeld aan de Master Onderwijs en Technologie is aangesteld (zie website IPABO en Onderwijs en (leer)technologie: <https://www.ipabo.nl/lectoraat/onderwijs-en-leertechnologie>).

In dit verslag ligt het accent op de resultaten van de eerste drie lectoraten. De activiteiten van de drie lectoraten vormen de kern van het MIC en steeds meer zijn de onderzoeken en

⁴ De Marnix Academie heeft de volgende opleidingen: de Associate Degree Pedagogisch Educatief Professional (Ad PEP), de bacheloropleiding leraar basisonderwijs, de masteropleiding Leren & Innoveren, de masteropleiding Passend Meesterschap, de masteropleiding Onderwijs & Technologie en de masteropleiding Educational Leadership.

onderzoeksactiviteiten gekoppeld aan de lectoraten. Zo zijn de onderzoeksactiviteiten die binnen de kwaliteitsafspraken plaatsvinden ondergebracht onder het thema leerrijke verbindingen bij het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren en zijn onderzoeken vanuit de NPO-gelden ook onderdeel van dit lectoraat. Onderzoeken, onderzoeksprojecten, samenwerkingen en activiteiten vinden plaats vanuit de brede kernfuncties. Het gaat daarbij om samenwerking in de regio, kennisontwikkeling, profilering van de Marnix Academie, kennisdeling (website), beleidsontwikkeling, strategieontwikkeling, projecten voor en met partnerscholen, interne professionalisering, interne onderwijsontwikkeling en bijdragen aan onderwijsonderdelen voor studenten, zoals de POO onderzoeksgroepen waar het MIC zorgt voor de plekken, de informatie, de voorlichting, de matching. Een deel van deze activiteiten kent (gedeeltelijke) externe financiering (kwaliteitsafspraken, NPO, project onderzoeksgroepen partnerschap, project Sprong, project NRO Onderzoek dat werkt).

Kaders van het onderzoek van het MIC zijn:

- Er wordt gewerkt in de 'gouden' driehoek: beroepspraktijk - opleidingspraktijk - onderzoekspraktijk;
- De onderzoeksvraag is altijd aansluitend bij vragen en thema's uit de praktijk (beroeps- of opleidingspraktijk) en de strategische koers van de Marnix Academie;
- De beoogde opbrengst van het onderzoek draagt bij aan innovatie van de onderwijs- en/of opleidingspraktijk.

Naast de kaders en kernfuncties werkt het MIC met jaarplannen. In het jaarplan voor 2024 waren de doelen:

1. Borgen van de kwaliteit, resultaten en de impact van de MIC onderzoeken
2. Aanbrengen van focus binnen de onderzoeksthema's
3. De onderzoeksfunctie verder organiseren
4. Behalen van de taakstelling voor het MIC

Reflectie op de uitvoering

Allereerst reflecteren we als MIC op de gestelde doelen voor 2024. Vervolgens is per lectoraat een reflectie opgenomen op de activiteiten in 2024 in relatie tot de kernfuncties van praktijkgericht onderzoek.

Borgen van de kwaliteit, resultaten en de impact van de MIC onderzoeken

De randvoorwaarden, kennisveiligheid, research databeheer, ethisch handelen, ethische adviescommissie, verder op orde brengen

Sinds dit jaar is er een Ethische Advies Commissie (EAC) in Radiantverband ingericht. De associate lector en de MIC-manager hebben hiervoor het initiatief genomen en de werkwijze en procedure in de basis uitgedacht.

De Marnix Academie heeft in 2024 drie verzoeken voor toetsing ingediend. Tevens is het doel gesteld om interne onderzoekers verder te professionaliseren op ethisch handelen.

Ethisch handelen betreft ook de zorgplicht om zorgvuldig met onderzoeksdata om te gaan. Vanuit de Radiant werkgroep research datastewards (Marnix/MIC is kartrekker) is de Radiant researchdrive op de Marnix Academie sinds 2023 beschikbaar voor lectoraten, promovendi, PD, POO-onderzoeksgroepen. Archiveren (DANS) en Publiceren (Publinova) staan dit jaar op de agenda van de werkgroep.

In 2024 is een Adviesteam kennisveiligheid samengesteld, bestaande uit de informatiemanager, coördinator internationalisering, manager bedrijfsvoering en manager onderzoek. Een risicoanalyse is uitgevoerd en er is gewerkt aan twee protocollen: protocol internationale bezoekers en protocol internationale dienstreizen.

Onderzoeksgroepen samenstellen waarin leerkrachten, docentonderzoekers en studenten samenwerken

In de POO-onderzoeksgroepen en de werkplaatsen onderzoek 'Onderzoek dat werkt' (NRO) werken leerkrachtonderzoekers, docentonderzoekers en studenten samen aan een onderzoeksvraagstuk uit de praktijk. Alle studenten van de driejarige Pabo participeren. Verbreding naar studenten van andere opleidingsvarianten is wenselijk en in voorbereiding. Een ervaren knelpunt is de beschikbaarheid van docentonderzoekers vanuit de Marnix Academie, in 2024 met name op het terrein van taal en rekenen. Hierdoor konden twee POO-onderzoeksgroepen helaas niet doorgaan.

Versterken van samenwerking in de regio op het gebied van onderzoek en innovatie

Bij 'Onderzoek dat werkt' vindt samenwerking in de regio op diverse manieren en in diverse geleidingen plaats. De lector SO&P was betrokken bij deze NRO aanvraag en houdt contact met de penvoerder (HU) over de kwaliteit en de doelstelling van het onderzoeksproject en is lid van de meta-werkplaats. Twee MIC-onderzoekers werken in de *researchlijn* samen met onderzoekers van de Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht. In de *meta-werkplaats* werken de lector SO&P, een onderzoeker uit de researchlijn en de voorzitter van de meta-werkplaats, allen MIC leden, samen met twee bruggenbouwers en een directeur uit het PO en twee onderzoekers van de HU en UU. Daarnaast participeert het MIC in de *werkgroep* van 'Onderzoek dat werkt'.

Zichtbaarheid versterken met behulp van zowel presentaties als publicaties

De pagina 'Maak kennis met Marnix' van het MIC is verbeterd. Zie <https://www.marnixacademie.nl/onderzoek/onze-onderzoeken>. Daarnaast wordt er een outputlijst bijgehouden waarin publicaties en presentaties zijn opgenomen bijgehouden (zie bijlage). Hieruit blijkt een ruime vertegenwoordiging bij congressen, ook internationaal.

Aanbrengen van focus binnen de onderzoeksthema's

In het kader van de strategische koers werken aan het portfolio onderwijs, onderzoek en professionalisering

Op verschillende manieren is er aandacht voor het aanbrengen van focus binnen de onderzoeksthema's. Onderzoek sluit aan bij de strategische koers en de huidige lectoraten. In de POO-onderzoeksgroepen en werkplaatsen ligt er een focus op de basisvaardigheden. Op termijn vindt aansluiting plaats bij de in ontwikkeling zijnde hogeschoolbrede visie op onderwijs, onderzoek en professionalisering van de Marnix Academie.

Het afgelopen jaar is ook de aansluiting op de focus in de regio versterkt. Het toekomstig onderzoeksportfolio van de Marnix Academie krijgt in 2025 nader vorm, nu de eerste versie van de visie op onderwijs, onderzoek en professionalisering gereed is.

Koppelen van lectoraten aan de onderzoeken

De POO-onderzoeksgroepen zijn gedeeltelijk gekoppeld aan het lectoraat SO&P en aan het lectoraat O&SO. Koppeling aan het lectoraat vindt plaats bij het een netwerk met onderzoeksgroepen op het gebied van sociaal ondernemerschap, waar een lectoraatslid docentonderzoeker is. Het NRO 'Onderzoek dat werkt' dat ook met onderzoekswerkplaatsen

werkt en waar tevens meta-onderzoek naar de werkwijze plaatsvindt, is ondergebracht bij het lectoraat SO&P.

De onderzoeksfunctie verder organiseren

Het wijzigen van de overlegstructuren

Het MIC werkt met een focusgroep, expertisegroepen en breed MIC-overleg. De invulling van de overlegstructuur voor 2024-2025 is zoveel mogelijk aansluitend op de organisatieontwikkeling.

Versterken van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek

Meer verbinding tussen onderwijs en onderzoek is ingezet doordat meer onderzoekers in het onderwijs werkzaam zijn door bijvoorbeeld (gast) les te geven, studenten te begeleiden bij onderzoek, eindwerkstukken beoordelen, als relatiebeheerder optreden. Een expertisegroep heeft een notitie opgesteld over de verbinding onderwijs- onderzoek die input is voor de ontwikkeling van de hogeschoolbrede visie en voor de uitwerking van het detailontwerp voor het cluster onderzoek. Drie leden van het MIC werkten in het kernteam cluster onderzoek aan versterking van de verbinding onderwijs en onderzoek. Deze krijgt vorm door gedeeld eigenaarschap van het cluster onderwijs en cluster onderzoek.

Structureel kennisdelen via de beschikbare platforms

Kennisdeling vindt plaats via congressen, conferenties en openbare digitale platforms zoals LinkedIn, ResearchGate. Ons eigen platform 'Meer kennis met Marnix' is doorontwikkeld. Daar is het output overzicht, met daarin ook de vak-en wetenschappelijke publicaties, te vinden, dat drie keer per jaar geüpdatet wordt.

Stimuleren van promoveren binnen de Marnix Academie

Het promotiebeleid van de Marnix Academie krijgt vorm bij PhD en PD trajecten.

Een interne PhD promovenda is in oktober 2024 met steun van de Marnix Academie gestart met haar promotietraject. Haar promotor is afkomstig van de Universiteit Leiden. Tevens is er betrokkenheid van een inhoudelijk Expert van de Universiteit Utrecht en zijn er twee copromotoren van de Marnix Academie. Deze laatste twee bieden ook de dagelijkse begeleiding. Financiële consequenties worden opgenomen in begroting en deels gehonoreerd door steunfonds.

Een tweede promotieplek PhD is in juli intern uitgezet. De geselecteerde Interne kandidaat dient in januari 2025 een aanvraag in voor een promotiebeurs voor leraren. Hier zijn twee beoogd promotoren van de Universiteit Utrecht en een lid van het lectoraat SO&P als copromotor bij betrokken.

Een interne kandidaat is in na uitgebreide voorbereidingen in mei 2024 definitief gestart met een PD traject. Begeleiding vindt plaats door de lector Leren & Innoveren, de lector Leiderschap van Penta Nova en een Lector van Hogeschool de Kempel. Financiële consequenties worden opgenomen in begroting en deels gehonoreerd door steunfonds.

Een tweede promotieplek PD is extern uitgezet op het thema 'Anders organiseren ter versterking van basisvaardigheden'. Daarbij is draagvlak bij het POO-partnerschap gerealiseerd. Helaas is de kandidaat na voorbereidingen onder begeleiding van twee lectoren Marnix toch tot de conclusie gekomen dat het traject niet passend is. Een nieuwe kandidaat wordt in 2025 gezocht.

Bijdrage organisatieontwikkeling cluster onderzoek

De manager van het MIC had als kwartiermaker van het kernteam cluster onderzoek de opdracht om de detailuitwerking van de organisatie- inrichting voor het cluster onderzoek te realiseren. In dit kernteam werd samengewerkt door Marnix collega's uit verschillende onderdelen van de organisatie: teamleider (Bachelor), Academic Director/ docent (master), docent-onderzoeker (Marnix Onderwijs Centrum) en lector, associate lector, projectleider (MIC). Het detailontwerp benoemt als kerntaken het vormgeven en coördineren van een Marnix breed onderzoeksprogramma en binnen het kader hiervan: initiëren en voorbereiden van onderzoeken en regie op de uitvoering daarvan, vormgeven en begeleiden van leergemeenschappen, innovatie door verbinding onderzoek, onderwijs en professionalisering en stimuleren, faciliteren, voeden en ondersteunen van onderzoekend vermogen. Typerend voor de nieuwe organisatie- inrichting is dat onderzoek niet alleen maar 'van' het cluster onderzoek is. Het cluster voert regie op het Marnixbrede onderzoeksprogramma, waarvan de uitvoering plaatsvindt door onderzoeksteams met collega's uit de onderwijsteams en in leergemeenschappen samen met collega's van partnerorganisaties. In 2025 vindt verdere uitwerking en concretisering van het detailontwerp plaats.

Behalen van de taakstelling voor het MIC

Voortgang taakstelling op de afdeling

De inzet op het verwerven van externe subsidies is versterkt. Er is een Erasmus Plus small scale subsidie toegekend (lectoraat O&SO) en een seed money aanvraag bij Radiant Onderzoek (lectoraat SO&P). Daarnaast is een Comenius beurs aan docenten toegekend (lectoraat L&I). Tevens is een subsidie van het steunfonds van de Marnix Academie voor de PhD toegekend. Helaas is er verder ondanks inspanningen beperkt succes behaald, mede doordat de druk op de subsidieaanvragen steeds groter is geworden; beperkt budget en veel kwalitatief goede aanvragen. We blijven zoeken naar nieuwe subsidiekansen.

Medewerkers van het MIC zijn meer ingezet voor het onderwijs. Naast de inhoudelijke voordelen daarvan betekent dit ook een verdere financiering van de personele lasten.

Door het niet vervangen van zwangerschapsverlof en niet vervullen van vacatures is de inzet op onderzoek formatief teruggedaan. Beperkte beschikbaarheid van menskracht verkleint ook de mogelijkheden om extra subsidies binnen te halen. Er is wel een versterkt kostenbewustzijn ontstaan en gewerkt aan meer transparantie in financiële zaken.

Toekomstige ontwikkelingen

In de toekomst is door besluit van het nieuwe kabinet de verwachting dat er bezuinigingen op praktijkgericht onderzoek plaatsvinden. Er zijn minder subsidiemogelijkheden.

Daarnaast is een eventuele daling van studentenaantallen ook van invloed op mogelijkheden voor onderzoek.

Voor de POO-onderzoeksgroepen gaan we kijken hoe dit op de lange termijn vormgegeven kan worden met uitbreiding van studenten voor andere opleidingsvarianten dan alleen de Driejarige Pabo.

Versterking van de verbinding onderwijs en onderzoek vindt plaats bij de uitwerking van de organisatieontwikkeling en de vormgeving van het cluster onderzoek.

REFLECTIE VANUIT LECTORAAT SAMEN OPLEIDEN & PROFESSIONALISEREN

Bijdragen aan de innovatie van het werkveld

Het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren draagt vanuit haar functie bij aan de innovatie van het werkveld, met de opmerking dat bijdragen aan de innovatie van het werkveld (dit punt) en bijdragen aan de verbetering van de opleidingen (punt 2 hieronder) onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren heeft de driehoek werkveld – opleiding – lerenden als kern. Bijdragen zijn dus niet altijd te scheiden.

Het jaarverslag 2024 van het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren laat zien dat het merendeel van de activiteiten een continuering is van de activiteiten die in 2022/2023 in gang zijn gezet. Het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren is verbonden aan het partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO). Dat betekent dat de activiteiten bijdragen aan het verbeteren van samen opleiden binnen het eigen partnerschap. Het lectoraat kent drie onderzoekslijnen: Curriculum in samenhang, Leerrijke Verbindingen en De lerende leraar als partner.

In 2024 is er vooral veel aandacht geweest voor de verbetering van de afstemming én voor de te realiseren impact: waar kunnen we elkaar nog beter vinden en hoe kan het lectoraat mede een rol spelen in het realiseren van de ambities vanuit de koers van POO.

Concreet draagt het lectoraat bijvoorbeeld bij aan de Herijking van kwaliteitssystematiek van de partnerscholen (middels kennisdeling en onderzoek), de professionalisering van school- en instituutsopleiders en is er een praktisch product ontwikkeld te gebruiken in de driehoek school – opleiding – student/startende leraar rondom Veerkracht: Leerkracht Veerkracht Toolkit. Deze activiteiten dragen aan de versterking van het leren en opleiden in het partnerschap ook daarmee ook aan de verbetering van de bacheloropleiding.

Bijdragen aan de verbetering van het onderwijs

Het lectoraat SO&P levert op dit moment nog vooral een bijdrage aan de verbetering van de bacheloropleidingen. Het onderzoek naar de start van het leren op de werkplek van onze studenten vordert gestaag en levert mooie handreikingen op voor schoolopleiders en studenten: aandacht voor het oriënteren op de mogelijkheden van de werkplek ondersteunen het leren van de studenten in de beginfase.

Nog steeds vervult een van de onderzoekers de rol van relatiebeheerder, om van binnenuit zicht te krijgen op de diverse rollen binnen POO, en wat dat betekent voor de activiteiten van het lectoraat en de aansluiting bij het opleiden binnen het partnerschap. Het lectoraat is ook betrokken bij een verkenning in opdracht van de stuurgroep van het partnerschap rondom de mogelijkheden van een 'praktijkpabo'. De activiteiten in het kader van de minorontwikkeling zijn beëindigd en neergelegd bij de betrokken ontwikkelgroepen en docenten.

Door de verbinding tussen lectoraat en de onderzoeken vanuit Leerrijke Verbindingen (Kwaliteitsafspraken) wordt er verder op een aantal projecten die sterk verbonden zijn met de opleidingen een bijdrage geleverd (Vak Inhoud Verbindt, Lesson Study, Onderzoekend vermogen).

Onder leiding van de associate lector SO&P is gewerkt aan de ontwikkeling van een hogeschoolbrede visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken.

Bijdragen aan de professionalisering van docenten

Het lectoraat is nauw betrokken bij professionaliseringsactiviteiten van lerarenopleiders van de Marnix en vanuit de scholen. Zo maken we nog steeds deel uit van de werkgroep Professionalisering IO, die zich bezighoudt met het opzetten van professionaliseringsactiviteiten van instituutsopleiders in functie van samen opleiden. Dit heeft geleid tot een aantal professionaliseringsactiviteiten (VONC, Driehoeksgesprekken en PIONiers), die ook onderzoeksmatig gevolgd zijn, zoals in de vorm van gesubsidieerd Postdoc onderzoek (VONC) en een onderzoek vanuit de NPO gelden (systeem van professionalisering van de instituutsopleider in de breedte). Daarnaast hebben we onderzoek gedaan naar een nieuwe functieomschrijving voor de IO. Dit profiel is als groeimodel inmiddels af en gedeeld in de verschillende gremia binnen de Marnix. Vanaf september 2025 hopen we vanuit het nieuwe groeimodel te mogen gaan werken. Het lectoraat levert ook een bijdrage aan de Marnixbrede studiedagen en de lector heeft afgelopen jaar met de programmaleider Praktijk POO de Dag van het Partnerschap georganiseerd, voor opleiders vanuit de scholen en de Marnix.

Veel scholing hebben we mogen verzorgen rondom de tool Leerkracht Veerkracht: intern, binnen het partnerschap, op afzonderlijke scholen en bij stichtingen als ook met externe geïnteresseerden. Aan het professionaliseringstraject *Vakinhoud Verbindt!* nemen zowel opleiders uit de onderwijspraktijk en opleiders van de Marnix Academie deel. Zij werken samen met aanstaande leerkrachten om vanuit vakinhoud en vakdidactiek verder vorm te geven aan het Samen Opleiden.

Bijdragen aan de ontwikkeling van kennis

Onderzoeksprojecten

Eind 2023 is het NPO Onderzoek naar Veerkracht formeel afgerond. 2024 heeft in het teken gestaan van realiseren van de concrete tool, organiseren van professionalisering en vertalen naar een Engelstalige tool voor internationaal gebruik en ten behoeve van EAPRIL Best Practice Award. Dit heeft geleid tot een uitnodiging voor vervolgonderzoek met de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen.

In 2024 is officieel het PhD voorstel van een collega van het lectoraat intern gehonoreerd en zij is inmiddels gestart. Dit onderzoek richt zich op het creëren van leerrijke verbindingen vanuit de opleidingsinstelling en onderwijspraktijk op het gebied van responsief leraar gedrag. Als vervolg op het postdoc onderzoek naar leerrijke verbindingen (i.c. VONC) is een project gestart rondom Vakinhoud Verbindt. In dit project wordt kennis opgedaan over leren-in-verbinding op het gebied van vakinhoud en vakdidactiek door opleiders uit beide opleidingscontexten. Dit project heeft inmiddels geleid tot een concreet product in de vorm van een kaartenset met de naam Verbindingskaarten ter gebruik binnen het partnerschap. Ook is een onderzoek uitgevoerd naar Lesson Study als grensobject. Dit heeft (onder meer) geleid tot een wetenschappelijke publicatie.

Daarnaast hebben we geïnvesteerd/investeren we in het aanvragen van onderzoekssubsidies. Aangevraagd is een NRO-subsidie naar Veerkracht, samen met Mbo Utrecht. Deze is helaas niet gehonoreerd. In de afrondende fase is een Erasmus+ Small Scale aanvraag rondom Inclusiviteit en Samen Opleiden, met de collega's van AP Antwerpen en NGO LEVL. Daarnaast is in samenwerking met Hogeschool Utrecht ingezet op een subsidieaanvraag naar onderzoekend vermogen.

Tot slot is het lectoraat ook betrokken bij het werven van een PD kandidaat.

Nationaal/internationaal

Het jaarverslag 2024 van het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren geeft een volledig overzicht van de publicaties en presentaties in 2024.

Twee onderdelen vragen in het bijzonder aandacht:

- De Leerkracht Veerkracht Toolkit was genomineerd voor de EAPRIL Best Practice Award. Helaas hebben we de prijs niet gewonnen, maar onze Toolkit heeft mogen rekenen op heel veel belangstelling en waardering, ook internationaal.
- In het themanummer van Tijdschrift Pedagogische Studiën over Lesson Study is een artikel opgenomen van twee collega's: Lesson Study verbindt! (Duijzer & Peltenburg, 2024).

REFLECTIE VANUIT LECTORAAT ONDERWIJS & SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Het jaarverslag 2024 van het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap geeft een beeld van de in 2024 ontplooiende activiteiten en de resultaten. We hebben dit jaar keuzes moeten maken in de ontplooiende activiteiten doordat een lid van het lectoraat gedurende het hele jaar ziek was en niet is vervangen.

Bijdragen aan de innovatie van het werkveld

In essentie zijn alle activiteiten die door het lectoraat ontplooid worden gericht op de innovatie van het werkveld. Een één-op-één koppeling valt te maken met de volgende bijdragen. Het verzorgen van een keynote op de jaarlijkse studiedag van Stichting De Oorsprong (partnerbestuur) en een keynote en workshop op het Congres Duurzame Pabo, het inrichten en begeleiden van een POO-onderzoeksgroep 'Sociaal Ondernemerschap', het verzorgen van een online UNESCO café waarin het bevorderen van actief burgerschap centraal stond.

De meeste tijd en energie heeft gezeten in het verwerven van een subsidie voor het ontwikkelen van materialen voor het vormgeven van onderwijs in sociaal ondernemerschap en het starten van het project. Er wordt een toolkit ontwikkeld die bij leraren PO de handelingsverlegenheid moet verkleinen bij het vergroten van maatschappelijke betrokkenheid bij hun leerlingen.

Bijdragen aan de verbetering van het onderwijs

Alle lectoraatsleden zijn betrokken bij onderwijsontwikkeling en -uitvoering. Dit jaar stonden de doorontwikkeling en uitvoering van de Onderwijseenheid 'Leren voor het leven' en het ontwikkelen en uitvoeren van de nieuwe minor 'Kids for change' centraal. In twee masters werden er vanuit het lectoraat inhoudelijke gastcolleges verzorgd. Door onderbezetting heeft het project voor het ontwikkelen van de LEV-lijn, waarvoor een Comenius Teacher Fellows beurs is toegekend, niet alle activiteiten kunnen uitvoeren. Lectoraatsleden waren wel betrokken bij het ontwikkelen van de LEV-lijnen er is beperkt flankerend onderzoek uitgevoerd.

Bijdragen aan de professionalisering van docenten

Leraren betrokken bij de uitvoering van het Small Scale Partnership of de POO-onderzoeksgroep professionaliseerden zich zowel onderzoeksmatig als inhoudelijk.

Lectoraatsleden hebben zich onder meer verder geprofessionaliseerd ten aanzien van kennisdisseminatie-activiteiten door samen met de lector een wetenschappelijk artikel te schrijven, een praktijkgericht artikel te schrijven en congresactiviteiten voor te bereiden (posterpresentaties, workshops). Daarnaast heeft een van de lectoraatsleden een voorstel voor een promotieonderzoek geschreven: 'Een wereld te winnen met onderwijs voor een duurzame

wereld: Versterken van (professionele) actiecompetentie bij PABO-studenten'. In januari 2025 wordt een aanvraag voor een promotiebeurs voor leraren ingediend bij NWO.

Inhoudelijke professionalisering van opleiders gebeurt voornamelijk 'on the job'. Doordat lectoraatsleden betrokken zijn bij ontwikkeling en uitvoering van programma's waarin (onderwijs in) sociaal ondernemerschap een rol speelt nemen zij collega's in ontwikkel- en onderwijsteams mee in het gedachtegoed.

Bijdragen aan de ontwikkeling van kennis

Het lectoraat is klein in omvang. Het samenwerken aan kennisontwikkeling met nationale en internationale partners vergroot de mogelijkheden voor kennisontwikkeling. Daarnaast kent het lectoraat een flexibele schil. Hierin voeren leraren, opleiders en studenten onderzoeksgelateerde activiteiten uit die niet direct onder de verantwoordelijkheid van het lectoraat vallen. Een voorbeeld is de inrichting van een POO-onderzoeksnetwerk Sociaal Ondernemerschap.

Er wordt op nationaal niveau samengewerkt aan kennisontwikkeling met andere instellingen, zoals de coöperatie Leren voor Morgen en stichting Duurzame Pabo. De lector is lid van de stuurgroep PO voor Morgen. Mogelijkheden tot onderzoeksmatige samenwerking met het lectoraat Curriculumvraagstukken funderend onderwijs van de HU werden verkend.

Het internationale netwerk is verder verstevigd en uitgebreid. Eerder was netwerkopbouw vooral gericht op Education for Sustainability, sinds 2023 ook op Social Entrepreneurship Education. Zo is de lector lid van de Advisory board van IDEEC, een internationaal onderzoeksproject naar de effecten van impactgedreven ondernemerschapsonderwijs aan basisschoolkinderen. Binnen European Association for Practitioner Research on Improving Learning (EAPRIL) is er een actieve afdeling (Cloud) die zich richt op 'Education for Sustainability'; de lector is een van de twee coördinatoren; Cloud members komen uit 14 landen. Doel is, naast kennisuitwisseling, ook te komen tot gezamenlijke kennisontwikkeling.

Met een aantal internationale partners (Oostenrijk, België en Tsjechië) is in Brno het onderwijsprogramma 'SEE-ing a better world' uitgevoerd; het lectoraat heeft daarnaast geparticipeerd in flankerend onderzoek.

Door Erasmus+ is een subsidieaanvraag gehonoreerd voor een internationaal small scale partnership (met hogeschool PXL en Stichting Move) gericht op het onderzoeksmatig ontwikkelen van een digitale toolbox voor Onderwijs in Sociaal Ondernemerschap. Het project is gestart in september 2024 en loopt tot september 2026. Er zijn veel leraren, studenten en experts uit België en Nederland betrokken bij de ontwikkeling.

Het Marnix gebonden project 'Bekwaam, betrokken en bevlogen: een leerlijn gericht op duurzame ontwikkeling door leren sociaal te ondernemen' waarvoor in 2023 de Comenius Teacher fellowship 2023 beurs was toegekend is door ziekte zeer beperkt uitgevoerd.

Vanuit het lectoraat zijn er veel bijdragen geleverd aan nationale en internationale congressen en een studiedagen (voor een overzicht zie bijlage referentielijst). Er is een praktijkpublicatie 'Sociaal ondernemen als gamechanger' geschreven (verschenen voorjaar 2024). Het Engelstalige wetenschappelijke artikel 'Education for Sustainable Development Shaped as Social Entrepreneurship Education (SEE) – Students' Perceptions of Required Teacher Competences and Characteristics of an SEE-Learning Environment in Teacher Education' is afgerond (publicatie voorjaar 2025). Met het lectoraat Vernieuwend Onderwijs van Saxion is het artikel

'Burgerschapsonderwijs: Beschouwing van twee aanpakken voor het vergroten van maatschappelijke betrokkenheid voor het Tijdschrift voor lerarenopleiders' geschreven (publicatie januari 2025).

REFLECTIE VANUIT LECTORAAT LEREN & INNOVEREN

Het jaar 2024 was voor het Lectoraat Leren & Innoveren het tweede jaar van de tweede lectoraatsperiode dat als thema heeft: klimaat voor duurzaam innoveren bij complexe vragen. Onderstaand de belangrijkste activiteiten en ontwikkelingen van het lectoraat van 2024.

Bijdragen aan de innovatie van het werkveld

In het lectoraat Leren & Innoveren werken leden van de lectoraatsgroep aan projecten waarbij het *proces* van innoveren altijd centraal staat. Bijdragen aan het werkveld gaan altijd over het vergroten van handelingsrepertoire van professionals waarbij zij zelf in de regie komen van ontwikkelingsprocessen, verbeterprocessen en innovatieprocessen. In de kritisch relationele aanpak die centraal staat in alle projecten (sociaal constructionisme) staat het maken van toekomst en het genereren van impact en doorwerking voortdurend op net netvlies. Ook bij startende projecten is bijdragen aan het werkveld direct aan de orde.

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. 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). In 2024 is de Stichting Onderwijsambassadeurs goed op gang gekomen en is de rol van de Marnix-academie en van het Lectoraat teruggebracht tot toezichthouder en strategisch adviseur. Twee medewerkers van de Marnix Academie zonder ervaring in het primair onderwijs worden gefaciliteerd om een jaar 1 dag per week onderwijsambassadeur te zijn.

Versterken teamklimaat en innovatieve cultuur

Dit project richt zich op het behoud van startende leerkrachten door het versterken van schoolteams zodat een goede onboarding kan plaatsvinden. Tegelijkertijd leidt het inzetten op het teamklimaat binnen de school tot slagkracht en innovatief vermogen. Het project wordt gefinancierd door een Comeniusbeurs.

Ontwikkelen van inclusief onderwijs in de klas

Het betreft hier een vierjarig ontwikkel- en onderzoekstraject dat deel uit maakt van de pilot Professional Doctorate dat gestart is met een SIA-beurs. Doel is om inclusief onderwijs als taal vraagstuk aan te pakken door de vraag te stellen: wat kunnen wij als leerkrachten zelf daarin organiseren en wat hebben we daarin te ontwikkelen? Het traject vindt plaats bij partnerscholen en het bredere werkveld.

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 2024 een dag per week als lid van de Graduate Commissie, het Graduate netwerk, de Katalysator en als begeleider van een PD-kandidaat. In 2024 is voor de kwaliteitsborging in de pilot voor het domein een Impulse subsidie beschikbaar. De lector draagt daarin, samen met een lector van Saxion het werkpakket

Monitoring en Evaluatie. Tevens is de lector voorzitter van de landelijke werkgroep Monitoring & Evaluatie van de PD-pilot.

Samenwerking met Hogeschool de Kempel innoverend onderzoek

Samen met de lector van Hogeschool de Kempel, die deelnemer is van de lectoraatsgroep Leren & Innoveren, een boek geschreven over interventies innoverend onderzoek dat in 2025 zal verschijnen. Daarnaast zijn er twee vertalingen gemaakt. De eerste vertaling betreft het standaardwerk van Kenneth Gergen: *an invitation to social construction* (verschijnt maart 2025); de tweede vertaling is de ontsluiting van het werk van Sheila Mc Namee en Celiane Camargo-Borges: *Design thinking en Sociale Constructie*, uitgegeven als e-book december 2024.

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) en is inmiddels doorontwikkeld naar een startende PhD i.s.m. de VU. Dit project zal in het volgende studiejaar los van het lectoraat als zelfstandig PhD traject voortgezet worden.

Bijdragen aan de verbetering van het onderwijs

Het lectoraat Leren & Innoveren is verbonden aan de gelijknamige Master. Als Academic Director heeft de lector een rol gespeeld in de doorontwikkeling van het curriculum. Zo is er een Mid-term review geweest en is ingezet op blended learning en formatief handelen. De leerlijnen zijn doorontwikkeld en state-of the art gemaakt.

Bijdragen aan de professionalisering van docenten

Waar mogelijk participeren docenten in projecten van het lectoraat. In het project teamklimaat zijn meerdere docenten betrokken evenals studenten van de driejarige PABO. Bij het schrijven van het boek interventies zijn collega's van de Marnix Academie en Hogeschool de Kempel inhoudelijk betrokken als medeauteur of als feedbackgever. Daarnaast participeren er verschillende docenten uit de Master in het lectoraat (in totaal 5) waarin zij werken aan eigen onderzoeksprojecten.

Het lectoraat ziet het als haar taak bij te dragen aan professionalisering door het meedenken op veranderkundige vragen van medewerkers en onderwijsprofessionals en kennis te delen. Zo is er in 2024 een webinar geweest met Schoolleiders, is er begeleiding geboden aan de strategiesessies van de Kwaliteitsafspraken en bijgedragen aan het Marnixbrede detailontwerp onderzoek.

Bijdragen aan de ontwikkeling van kennis

Het lectoraat heeft samen met de Radiantpartner Hogeschool de Kempel ingezet 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 & Innoveren. In totaal is gewerkt aan 3 boeken (zie hierboven).

De lector maakt deel uit van een schrijfgroepje van vier professionals die het PD gedachtengoed toelichten, onderzoeken en verdiepen. Er is gewerkt aan een eerste artikel dat verschijnt in THEMA over de vier rollen van PD.

Onderzoek en thema's

BIJDRAGE AAN ONDERZOEKSTHEMA'S

Thema	Bijdrage aan dit thema? Op welke manier?
Gezondheid en Welzijn	Vanuit het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) Is de toolkit Leerkraft Veerkraft ontwikkeld, vanuit NPO gelden. Veerkraft helpt bij het om kunnen gaan met lastige/moeilijke situaties, wat zich uit in uithoudingsvermogen, vastberadenheid, zelfbewustzijn en zelfverzekerdheid. De tools in de Leerkraft Veerkraft Toolkit zijn voor, door en met (aanstaande) leerkrachten ontwikkeld, waarbij er is gedacht vanuit situaties op de hogeschool en in de stage. Je kunt de tools voor jezelf gebruiken, maar ook om anderen te ondersteunen als zij veerkraft nodig hebben. Inmiddels is er ook een Engelstalige versie. (zie ook beschrijving Lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren) https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-samen-opleiden-professionaliseren/veerkraft
Onderwijs- en talentontwikkeling	Alle lectoraten binnen het Marnix Innovatiecentrum leveren een bijdrage aan het onderzoeksthema Onderwijs- en talentontwikkeling. Het lectoraat <u>Leren & 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 & 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. Werken vanuit talenten en kwaliteiten heeft een belangrijke plek in de eerdergenoemde Verbindingskaarten. Het onderzoek binnen het lectoraat <u>Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap</u> richt zich op een didactiek en materialen die leerlingen en (aankomende) onderwijsprofessionals in staat stellen 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 een associate lector werkzaam onder het lectoraat 'Wetenschap en Technologie'

	van Hogeschool IPABO, dat 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 Sustainable Development Goals (https://www.sdgnederland.nl/de-17-sdgs/) hebben hier aandacht. Vanuit het Lectoraat Leren & Innoveren levert het project onderwijsambassadeurs hieraan een krachtige bijdrage evenals het project Ontwikkelen van Inclusief Onderwijs in de klas. Tevens sluiten de materialen Leerkracht- Veerkracht hierbij aan.
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	Het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap richt zich op ondernemerschap ten aanzien van duurzame ontwikkeling
Veiligheid	n.v.t.
Toerisme en gastvrijheid	n.v.t.
Anders namelijk	Het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap heeft als inhoudelijke focus actief burgerschap gericht op duurzame ontwikkeling.

Tabel 76: Bijdragen aan onderzoeksthema's

OVERZICHT VAN DE LECTORATEN

Lectoraat	Naam/namen lector/lectoren	Korte omschrijving lectoraat
Lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren	Dr. Miranda Timmermans Dr. Marjolijn Peltenburg (associate lector Leerrijke Verbindingen)	SO&P is verbonden aan het partnerschap, de onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen en aan de Kwaliteitsafspraken. https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-samen-opleiden-professionaliseren
Lectoraat Leren & Innoveren	Dr. Arienne van Staveren	Het Lectoraat Leren & Innoveren is verbonden aan de gelijknamige Master en de vier betrokken partners Hogescholen. 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. Rianne ten Berghe (associate lector in samenwerking)	Gekoppeld aan de master Onderwijs & Technologie is er een gezamenlijke associate lector. https://www.IPABO.nl/lectoraat/wetenschap-en-technologie/

Tabel 77: Lectoraten bij de Marnix Academie

Inkomsten

GEREALISEERDE INKOMSTEN VOOR ONDERZOEK

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in K€ in jaar van het betreffende bestuursverslag
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom*	€ 583
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom*	€ 530
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	€ 1.113

Tabel 78: Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek

Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

INTEGRATIE IN HET KENNISECOSYSTEEM

De lectoraten hebben hun eigen onderzoeksnetwerken op inhoudelijke thema's (hogescholen, universiteiten, instellingen/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: verbinding met de regio

Partnerschap POO

In het partnerschap POO, Partners in Opleiding en Ontwikkeling (<https://www.marnixacademie.nl/partnerschap>) 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.

Werkplaatsen Onderwijsonderzoek

De Marnix Academie participeert ook in 2024 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 WOU, Werkplaats Onderwijsonderzoek Utrecht (<https://werkplaatsonderwijsonderzoekutrecht.nl/>). Er zijn twee Marnixdocenten als docentonderzoeker betrokken bij twee werkplaatsen, taal en burgerschap, en 11 studenten van de Driejarige pabo, research & design.

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. De Marnix Academie is daarnaast kartrekker van de Meta-werkplaats waar onderzoekers vanuit de kennisinstellingen samen met bruggenbouwers en directeuren uit het werkveld samen de onderzoeksrichting en resultaten duiden.

Overige samenwerking in de regio

Vanuit lectoraten lopen verschillende samenwerkingen met partners in de regio. Zo werkt het Lectoraat Leren & 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. Tot slot vindt ook samenwerking met de HU plaats in onderzoek naar de op de Marnix Academie ontwikkelde rol van frontprofessional.

Voorbeeld 1: Meta-werkplaats ‘Onderzoek dat werkt’

In de metawerkplaats duiden onderzoekers uit de researchlijn samen met bruggenbouwers en directeur uit twee werkplaatsen, lector SO&P en twee leden van de UU en Marnix die participeerden in WOU, de onderzoeksresultaten ieder vanuit hun rol in de werkplaatsen, scholen en opleidingen. Voor de scholen ligt de focus op: zijn de resultaten herkenbaar? Klopt het dat we hier als PO scholen iets aan hebben? Daarnaast valideren we samen onderzoeksgegevens, trekken er conclusies uit en bedenken, als deze helpend zijn, hoe deze het beste in de werkplaatsen een plek kunnen krijgen. Anderzijds is de meta werkplaats voedend aan de researchlijn; wat leeft er in de werkplaatsen waar de researchlijn iets mee moet/kan? Het gaat dus om het pendelen tussen de werkplaatsen/scholen en de researchlijn. In de metawerkplaats komen beide samen. Tijdens de bijeenkomsten legt de researchlijn dilemma's voor met betrekking tot het onderzoek of vragen over bijvoorbeeld dataverzameling of de rol van de docentonderzoeker in de werkplaats. Altijd gerelateerd aan de onderzoeksvraag met betrekking tot het verduurzamen van onderzoekswerkplaatsen.

Voorbeeld 2: docentonderzoeker Andrea in werkplaats ‘Onderzoek dat werkt’

Het onderzoek

Vanuit de behoefte aan meer samenhang in het curriculum zoekt het team van een school van PCBO Amersfoort naar concrete invulling van de integratie van taalonderwijs in het thematische aanbod van IPC-materiaal, dat in de school vanaf groep 4 gebruikt wordt. De werkwijze hiervoor zal in een kwaliteitskaart worden beschreven, zodat steeds meer teamleden de denkrichting volgen en de aanpak kunnen inzetten. Inzichten vanuit vakliteratuur en vanuit ontwikkelingen die in de school al gaande zijn (bijv. close reading inzetten voor begrijpend lezen) moeten samenkomen in de kwaliteitskaart.

De meerwaarde van verschillende rollen in de werkgroep

In onze onderzoekswerkplaats is veel expertise aanwezig, zowel op het gebied van onderzoek als op het gebied van IPC, close reading en spelling. De bruggenbouwer heeft vanuit haar promotieonderzoek veel kennis en onderzoeksvaardigheden; de docent-onderzoeker brengt

vooral kennis in over vakliteratuur die zeer bruikbaar is, en verbreding van de focus op begrijpend lezen naar het geheel van praten, lezen en schrijven om te denken en te leren. Gaandeweg kwamen we tot de conclusie dat we ook met het onderbouw-team willen afstemmen, omdat thematisch en geïntegreerd werken ook daar aan de orde is, ook al gebeurt dan niet met IPC-materialen. Het belang van een kennisrijk curriculum werd ook steeds duidelijker, ook vanuit het streven naar kansengelijkheid voor leerlingen. De meerwaarde van de samenwerking is dat we vanuit verschillende voorkennis elkaar aanvullen en elkaar snel vinden in een gezamenlijke visie.

Studenten

We startten vorig jaar met één student, die net als de andere werkgroepsleden verslag uitbracht van gelezen vakliteratuur en mededacht over het in kaart brengen van een leerlijn. Nu we met nog vier extra studenten zijn, is het soms zoeken naar een invulling voor hun rol. Studenten en docent richten zich nu op het vastleggen van de inzichten en de invulling van de kwaliteitskaart, die daarna aan de werkgroepsleden van de school voorgelegd zal worden. Hopelijk kunnen we dan ook nog een pilot-onderzoekje uitvoeren. De meerwaarde van de aanwezigheid van de studenten is in feite ook dat zij tijd investeren in onderdelen van het traject waarvoor op dit moment in de school weinig gelegenheid is.

Waardevol voor de docent

Als 'docent-onderzoeker' vind ik het heel waardevol om tijdens dit onderzoekstraject dicht bij een schoolteam te staan. Het geeft een goed beeld van de afwegingen, de synergie van diverse ontwikkelingen binnen de school, de uitdagingen die we tegenkomen bij het realiseren van plannen. De verantwoordelijkheid voor het leren van de studenten binnen deze werkgroep, zorgt ervoor dat ik me opnieuw bewust ben van het onderzoeksmatige van wat we doen en hoe we dat kunnen versterken. In mijn werk als opleidingsdocent kan ik deze praktijkervaring goed inzetten, omdat ik beter in beeld heb wat vakintegratie met zich mee kan brengen en dit in mijn onderwijs in de vorm van voorbeelden, aandachtspunten en nuanceringen een plek kan geven. Het ontwikkelen van onderzoekend vermogen is in de opleiding een belangrijk doel; ook op dit gebied kan ik mijn recente persoonlijke ervaringen benutten.

Voorbeeld 3: 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 hierbij 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 1 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 & Innoveren begeleidt dit project veranderkundig en volgt dit project onderzoeksmatig. Vertegenwoordiging in de Raad van Toezicht heeft tot doel het waarborgen van een effectief toezichtproces en het handhaven van een continue betrokkenheid bij het hogeronderwijsbeleid en de strategische besluitvorming.

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

Keuze-indicatoren Integratie in het kennisecosysteem

Lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden

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

1. Radiant Lerarenopleidingen (<https://www.radianthogescholen.nl/>)

- Radiant is een samenwerkingsverband van acht hogescholen die opleiden in het educatieve domein: Driestar hogeschool, Hogeschool De Kempel, Hogeschool IPABO, Iselinge Hogeschool, Hogeschool KPZ, Marnix Academie, Thomas More Hogeschool en Hogeschool Viaa.
 - 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>). Een MIC lid is één van de drie regisseurs die in samenwerking met de coördinator Radiant Onderzoek het netwerk Radiant en het SPRONG consortium faciliteert.
 - Vanuit Radiant worden drie masterstudies aangeboden (Leren & Innoveren, Onderwijs en Technologie, Passend Meesterschap).
 - Het Lectoraat Leren & Innoveren werkt samen met IPABO, Hogeschool de Kempel en KPZ.
 - Het Lectoraat Wetenschap en Techniek van de IPABO waaraan de associate lector Onderwijs en leertechnologie gekoppeld is die samen met de Marnix Academie en Hogeschool de Kempel een kenniskring vormt.
 - Jaarlijks vinden meerdere Radiant Onderzoeksnetwerkdagen plaats, waar onderzoekers elkaar ontmoeten, uitwisselen waar ze mee bezig zijn en in dialoog gaan over onderzoeksgelateerde onderwerpen. Daarnaast zijn er twee thema ochtenden, waar de SO&P een ochtend heeft verzorgd over doorwerking en impact.
 - Er is in september 2024 een Radiant Ethische Adviescommissie (EAC) met een extern secretaris samengesteld waar alle Radiant hogescholen gebruik van kunnen maken.
 - Radiant SPRONG consortium Waardengedreven handelen.
Deelnemers: Thomas More Hogeschool, Marnix Academie, Iselinge Hogeschool, IPABO en Kennisnet, Universiteit van Utrecht en de Globetrotter-Katendrecht.
- Subonderzoeksgroepen:*
- Casusonderzoek 'goede doen met digitale technologie' (penvoerder: Thomas More Hogeschool en UU)
 - Opleidingsonderzoek 'kritische digitale geletterdheid' (penvoerder: IPABO en UU)
 - Ontwikkeling PIO (Kennisnet, Marnix Academie, Thomas More Hogeschool, UU)
 - Ontwerponderzoek verborgen rekenen/wiskunde (IPABO)

2. Partnerschap POO (<https://www.marnixacademie.nl/partnerschap>)

- Het partnerschap *Partners in Opleiding en Ontwikkeling* heeft als doel het samen Opleiden & Professionaliseren van leerkrachten basisonderwijs en samen werken aan onderwijsontwikkeling.
 - Het lectoraat SO&P levert POO onderbouwde bouwstenen voor goed samen Opleiden & Professionaliseren en een toenemende gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het begeleiden van startende leerkrachten en doorgaande professionalisering.
 - Partners: 35 besturen en 375 opleidingsscholen.
3. Consortium SPRONG Meertaligheid
(<https://www.platformsamenvonderzoeken.nl/sprongmeertaligheid/blog/verslag-samen-op-weg-naar-inclusiever-onderwijs-in-meertalige-contexten/>)
- 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 landelijk: HU, NHL-Stenden, Fontys Lerarenopleidingen samen met zeventien scholen in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Partners regionaal: HU en vijf scholen.
4. Sprong Voorwaarts (<https://www.platformsamenvonderzoeken.nl/sprongvoorwaarts/>)
- 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 katrekker van een kennislab rondom het thema burgerschap.
 - Partners: Fontys Lerarenopleidingen, HAN, HU, OU en zes onderwijsinstellingen (vo).
5. Werkplaatsen *Onderzoek dat werkt!* (<https://werkplaatsonderwijsonderzoekutrecht.nl/>)
- Dit samenwerkingsverband heeft als doel het versterken en verduurzamen van een onderzoekscultuur op basisscholen in de regio Utrecht-Amersfoort door nauw samen te werken met kennisinstellingen.
 - Partners: KSU, PCOU, SPO, SKOSS-KPOA, PCBO, Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht
6. Utrecht Leert OpleidersAlliantie (ULO, https://www.vereniginghogescholen.nl/allianties_lerarenopleidingen/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: Hogeschool van de Kunsten, Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes en Instituut Theo Thijsen), Universiteit voor Humanistiek en Universiteit Utrecht.
7. Professional Doctorate (<https://www.vereniginghogescholen.nl/themas/professional-doctorate>)
- Vanaf 2021 participeert de Marnix Academie als een van de zeven Hogescholen in het domein Leren & Professionaliseren (PD-L&P). Partners zijn: Marnix Academie, Aeres, Hogeschool, Fontys Hogescholen, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht, Saxion Hogeschool.
 - In het voorjaar 2024 is een kandidaat met SIA-beurs gestart. Begeleiding wordt gedaan door de lector Leren & Innoveren (1e begeleider) samen met de lector Leiderschap in waardengericht werken (Penta Nova) die actief is als 2e begeleidend lector. De lector Sociaal Kapitaal van de Kempel is 3e begeleidend lector.
 - In 2024 is de governance structuur (Graduate Community & Graduate Network) voor het domein; doorontwikkeld evenals de organisatie van PD, de leergemeenschap en het samenwerkingsverband van het domein.
 - De lector Leren & 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 Leren & Innoveren van de Marnix Academie is trekker van de landelijke werkgroep Monitoring en Evaluatie
 - De lector Leren & Innoveren van de Marnix Academie geeft samen met een lector van Saxion leiding aan de Monitoring en Evaluatie van het domein Leren & Professionaliseren
8. PO partnerschap (<https://www.uu.nl/onderwijs/samenwerking-met-het-basisonderwijs/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: 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: hogeschool Thomas More, hogeschool de Kempel, drie schoolbesturen
10. Penta Nova (<https://www.pentanova.nl/lectoraat>) waarbij de lector Leiderschap in het Onderwijs is aangesloten bij het MIC en het onderzoeksnetwerk van de Marnix Academie.
11. Erasmus+ Small scale partnership 'Tools voor Onderwijs in Sociaal Ondernemerschap'
Partners: Marnix Academie, PXL (België) en Stichting Move (Nederland)

12. Erasmus+ Blended Intensive Programme 'SEE-ing a Better World'

Partners: Marnix Academie, Nederland, Masarykova univerzita | Pedagogická fakulta, Brno, Tjechië; Kirchliche Pädagogische Hochschule Wien/Krems, Oostenrijk; Hogeschool PXL, Educatieve bachelor voor lager onderwijs, Hasselt, België

Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners

Voorbeeld 1: Partnership Tools voor Onderwijs in Sociaal Ondernemerschap

De samenwerking binnen het small scale partnership 'Tools voor Onderwijs in Sociaal Ondernemerschap', met hogeschool PXL en Stichting MOVE, is vanaf de verkenning van mogelijke samenwerking en het schrijven van een aanvraag tot en met de uitvoering erg goed. Succesfactoren zijn een gedeelde (kennis)vraag, een gezamenlijke behoefte aan materialen, elkaar aanvullende expertise, constructieve gedeelde verantwoordelijkheid. Het gegeven dat partners uit verschillende contexten komen (lerarenopleiding en stichting die zich inzet voor kansengelijkheid, Nederland en België) biedt meerdere, verrijkende perspectieven.

Voorbeeld 2: Professional Doctorate

De Marnix Academie participeert in de pilot Professional Doctorate - een doctoraatstraject voor het HBO/ EQF 8- in het domein Leren en Professionaliseren waarin 7 Hogescholen met elkaar samenwerken. Deze samenwerking is onderdeel van een grotere samenwerking tussen 25 Hogescholen en de VH waar meer dan 100 lectoren bij zijn betrokken. De pilot loopt tot 2029. Inmiddels zijn al meer dan 50 kandidaten gestart met een doctoraatstraject. Op een hele productieve organische manier wordt aan een grote systeeminnovatie gewerkt die leidt tot een verandering in het onderwijsstelsel en een ontwikkelingsperspectief biedt voor HBO masterstudenten en daarmee een verbetering levert aan de verbetering van het onderwijswerkveld.

Voorbeeld 3: Handreiking waardengerichte dialoog

In het Penta Nova lectoraat – dat gericht is op waardengericht leiderschap – is gewerkt aan een handreiking voor leidinggevenden. Centraal in de handreiking (<https://www.pentanova.nl/nieuws/handreiking-waardengericht-dialoog-zo-voer-je-een-dieper-gesprek-over-waarden>) staat de vraag: Hoe voer je als leidinggevende een dieper gesprek over waarden met collega's? Aan de handreiking ligt een samenwerking tussen lectoraatsleden van de Marnix Academie, CHE en de lector ten grondslag. De handreiking is gebaseerd op het praktijkonderzoek van twee lectoraatsleden. In dit onderzoek voerden drie schoolleiders ieder twee waardengerichte dialogen met een zij-instromende leraar en de duo-collega uit hun team. Het thema van die gesprekken was de samenwerking tussen beide collega's. De gesprekken zijn opgenomen en geanalyseerd. Dit leidde tot een overzicht van zeven aspecten die horen bij een waardengerichte dialoog. Een voorbeeld is hoe je tot waarden kunt komen door te vragen naar een ander perspectief, bijvoorbeeld hoe een ouder naar een situatie zou kijken en wat dit met jou als leraar doet. Op die manier raak je aan een diepere laag en leer je elkaar beter kennen. De handreiking biedt handvatten en citaten van de deelnemende schoolleiders en leraren. De

inzichten uit het onderzoek zijn meegenomen naar de gesprekken over dialoogkaarten voor de gesprekscyclus, geïnitieerd door de HR-afdeling van de Marnix Academie.

Formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals die voor de onderzoeksstrategie relevant zijn

- Partnerschap samen Opleiden & Professionaliseren waarbinnen samen onderzoek gedaan wordt door (associate) lector Samen Opleiden & 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 (aantal Marnix docenten participeert in lectoraat).
- Samenwerking met Radiant partners op het gebied van onderzoek en masters in de vorm van een gezamenlijke (associate) lector en lectoraatsgroep.
- Het samenwerkingsverband ULOA is een samenwerking tussen opleidingsinstituten in de regio Utrecht-Amersfoort. Zie 2.1.2.a6
- Samenwerking in Pabo-Netwerk Duurzame PABO. Hier wordt kennis en ervaringen gedeeld, samen kennis ontwikkeld, en doordacht hoe de lerarenopleidingen verdere stappen kunnen zetten ten aanzien van het bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Duurzame Pabo initieert ook onderzoeksactiviteiten en draagt als kennispartner bij aan onderzoek vanuit het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap.
- Leren voor Morgen. De lector Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap zit in de stuurgroep van PO voor Morgen. PO voor Morgen draagt als kennispartner bij aan onderzoek vanuit het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap.
- Partners: 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), (Masaryk university (Tjechië)
- VONC: een platform voor opleiders gericht op leerrijke verbindingen
- Verbondenheid aan Comeniusnetwerk als senior fellow.
- European Association for Practitioner Research on Improving Learning (EAPRIL)

Lectorale redes en onderzoekscongressen georganiseerd door de Marnix Academie

In 2024 zijn geen lectorale redes of onderzoekscongressen door de Marnix Academie georganiseerd. Wel hebben onderzoekers van de Marnix Academie bijdragen geleverd aan onderzoekscongressen (zie bijlage)

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
Groeifonds	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg, Erasmus)	1	0
Andere aanvragen met kennispartners...	0	1

Tabel 79: Deelname aan aanvragen

Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

BASISINDICATOREN KWANTITATIEVE VERDUURZAMING

Tabel personele inzet

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	0,8
Promovendi	4	1,53
Postdocs		
Onderzoeksondersteuning	3	1,85
Totaal onderzoeks-personeel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 50%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 50%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,8	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	0	

Tabel 80: Personele inzet Marnix Innovatiecentrum, per 31 december 2024 (inclusief lector Penta Nova)

Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

In de in 2023 vastgestelde koers Marnix Academie 'Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen' is de positie van onderzoek verwoord. We zijn een hogeschool waar we door de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld onze maatschappelijke opdracht waarmaken. We streven vanuit de koers naar de Marnix Academie als één geheel in alles wat we doen; alle opleidingsvarianten, onderzoek en ondersteuning zijn verbonden en versterken elkaar. Dat zou impliceren dat onderzoek overal aanwezig is en geen opdracht alleen is van een kenniscentrum maar ook binnen alle onderdelen van de organisatie wordt een bijdrage geleverd aan de onderzoeksopdracht.

Onderzoekers van het MIC leveren een bijdrage aan onderwijs binnen de Marnix Academie. MIC leden zijn tevens betrokken bij de werkgroep onderzoekend vermogen. Bij de uitwerking van de organisatiestructuur is de versterking van onderzoek opgenomen.

BASISINDICATOREN KWALITATIEVE VERDUURZAMING

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			

Tabel 81: Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Voorbeelden

Voorbeelden van relevante bijdragen aan de verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de arbeidsmarkt

Voorbeeld 1: Succesvol Samen Opleiden en Begeleiden!

In het onderzoek is in kaart gebracht wat er nodig is om instituutsopleiders te ondersteunen bij hun rol als 'grenswerker'. Naast dat er een gedifferentieerd ondersteuningsaanbod is opgezet en uitgevoerd, heeft het flankerende onderzoek geleid tot aanwijzingen voor het professionaliseren van instituutsopleiders met een rol als grenswerker. Hierbij ligt de focus in eerste instantie op aspecten in de bovenstroom (structuur), maar zijn ook inzichten richting de onderstroom (cultuur) ontstaan. De resultaten richting de onderstroom worden dit studiejaar nog verder uitgediept, waarna het geheel aan resultaten in bruikbare materialen worden vertaald; het voornemen is ook om een artikel over dit onderzoek te schrijven. Mede vanuit dit onderzoek is besloten om de rolbeschrijving en de bijbehorende taken van de instituutsopleiders van ons partnerschap te herijken. Vanuit eigen middelen is een projectgroep geformeerd, waarin beide leercontexten vertegenwoordigd waren. In drie fasen is de driehoek student-instituut-werkveld bevraagd, wat heeft geleid tot een groeimodel (met daarin kern- en differentiatietaken), dat de ontwikkeling van de rol van onze instituutsopleiders beschrijft. Het groeimodel beslaat de komende vier studiejaar, de implementatie start dit studiejaar. De projectgroep heeft aanbevelingen voor de implementatie van het groeimodel toegevoegd. Een belangrijke aanbeveling is dat de veranderende rol van instituutsopleiders effect heeft op de rol van schoolopleiders, daar zij als een 'tandem' samenwerken. Dit studiejaar wordt in kaart gebracht wat de rol van schoolopleiders aan aanpassingen en/of ondersteuning nodig heeft, zodat volgend studiejaar hiermee een start gemaakt kan worden.

Voorbeeld 2: Vakinhoud Verbindt!

Studenten ervaren nogal eens verschillen tussen de opvattingen en ideeën van hun opleiders uit de opleidingsinstelling en uit de praktijk van de basisschool. Een student verwoordde dit als volgt:

“Ik voel mij gevangen tussen twee werelden.” Ze constateerde regelmatig dat de ideeën en opvattingen die aan de basis liggen van het opleidingsonderwijs op hogeschool Marnix Academie niet altijd overeenkwamen met de opvattingen uit haar onderwijspraktijk, ofwel zij ervaart discontinuïteit. De afgelopen jaren hebben we stappen gezet om de verbinding tussen deze twee werelden verder te versterken en zo de student nog beter te kunnen begeleiden in het bewegen tussen opleidingsinstelling en onderwijspraktijk. Het traject Vakinhoud Verbindt! richt zich op het versterken van de verbinding tussen de opleidingsinstelling en de onderwijspraktijk, specifiek rondom vakinhoud en vakdidactiek. Om dit proces te ondersteunen wordt gebruikt gemaakt van een innovatieve set Verbindingskaarten, die aanzetten tot het voeren van een waardengerichte dialoog over wat goed onderwijs is en hoe dit wordt vormgegeven. Hierdoor krijgen de betrokkenen meer inzicht in elkaars context en waarden en wordt ruimte gecreëerd om samen te werken aan nieuwe initiatieven die het leren door aankomende leraren versterken. Zoals een van de deelnemende opleiders aan Vakinhoud Verbindt! verwoordde: “Het werken met de verbindingskaarten draagt bij aan professionele gesprekken, geen emotionele gesprekken.” In de huidige fase van de onderwijsvernieuwing Vakinhoud Verbindt (studiejaar 2024-2025) worden de ervaringen van de deelnemende opleiders gebundeld in een co-analyse. Deze co-analyse is gebaseerd op een rijke beschrijving van de ervaringen, geconstrueerd vanuit interviews met opleiders, ongestructureerde observaties, en verzamelde veldnotities.

Voorbeeld 3: Succesvol doorstromen!

De NPO-gelden zijn ingezet om voor, door en met studenten op onderzoeksmatige wijze tools te ontwikkelen die de veerkracht binnen het geheel van Samen Opleiden (instituut en werkveld) ondersteunen. Vanuit eigen middelen is een paralleltraject opgestart met als extra focus startende leerkrachten. De resultaten van beide trajecten zijn gebundeld in de Leerkracht veerkracht Toolkit met daarbij een praatplaat en een website met aanvullende materialen. De materialen zijn niet alleen voor de studenten/starters, maar bieden ook ‘tips & tricks’ voor opleiders om anderen te begeleiden bij het gebruiken van de tools. De materialen zijn in het partnerschap geïntroduceerd en worden in beide leercontexten gebruikt, de eerste reacties zijn positief. De materialen zijn online gratis beschikbaar en worden ook in toenemende mate buiten het partnerschap gebruikt. Het succes van de Leerkracht veerkracht-materialen heeft doen besluiten om – na afronding van het NPO-project – deze in het Engels te vertalen, zodat deze ook buiten Nederlandstalige gebieden te gebruiken zijn; dit heeft geleid tot een nominatie voor de EAPRIL Best Practice Award 2024. In de huidige fase van implementatie en verspreiding van de resultaten van dit project wordt, waar mogelijk, aangesloten bij de behoeften binnen en buiten het partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling. Dit uit zich onder andere in het verzorgen van presentaties op conferenties en (online) workshops voor scholen/besturen. Er is een start gemaakt met het verzamelen van gebruikerservaringen om zo zicht te krijgen op de inzet van de materialen en waar nodig ook (extra) ondersteuning te bieden.

Voorbeeld 1: Marnix Lesson Study

De leerkracht-in-opleiding pendelt voortdurend heen-en-weer tussen de opleidingsinstelling en de onderwijspraktijk. Het is geen gemakkelijke opgave voor studenten om de doelen en verwachtingen vanuit beide contexten met elkaar te verbinden. In een exploratieve studie onderzochten we hoe Lesson Study fungeert als brug tussen opleidingsinstelling en onderwijspraktijk. Dit deden we door twee Lesson Study-trajecten in de deeltijdopleiding tot leerkracht basisonderwijs, gericht op rekenen-wiskunde en muziek, te volgen middels een etnografische onderzoeksaanpak, waarbij de eigenschappen robuustheid en flexibiliteit van grensobjecten als analysekader werden benut. We ontdekten hoe Lesson Study ruimte biedt voor experimenteren, samenwerken en het samenbrengen van verschillende expertises. Ook bleek Lesson Study flexibel genoeg om aan te sluiten bij de unieke kenmerken van verschillende opleidingscontexten en de vakgebieden rekenen-wiskunde en muziek. Over dit onderzoek is in 2024 gepubliceerd in Pedagogische Studiën. Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek wordt momenteel gewerkt aan een kaartenset die studenten helpt een mindset te ontwikkelen die bijdraagt aan het gezamenlijk ontwerpen, uitvoeren en nabespreken van lessen.

<https://www.marnixlessonstudy.nl>

Voorbeeld 2: Oriëntatiekaarten

In het partnerschap POO vinden we het belangrijk dat studenten een beeld krijgen van hun toekomstig beroep én dat ze samen leren met en van andere studenten. Daartoe zijn in een eerder project samen met opleiders uit de praktijk oriëntatiekaarten ontwikkeld, die studenten uitnodigen om zich breder te oriënteren in de school en dus ook te leren buiten de eigen klas.

Uit een verkennend onderzoek bleek dat de oriëntatiekaarten nog lang niet overal (op een effectieve manier) gebruikt worden. Vanuit het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren hebben we met schoolopleiders, instituutopleiders gekeken waarom ze de kaarten wel of niet gebruiken en wat nodig is om ze wel te gebruiken en zo de studenten een vliegende start te geven.

Inmiddels hebben we een definitie opgesteld voor 'oriënteren om te leren', hebben we een praatplaat ontwikkeld om het gesprek over oriënteren om te leren aan te gaan en hebben we een flyer gemaakt en gedeeld met tips en adviezen voor schoolopleiders om studenten te laten oriënteren. Deze zogenaamde boundary objects maken dat studenten en schoolopleiders een gerichtere en bredere start maken aan het begin van het leren in de praktijk.

Daarnaast hebben we de bestaande oriëntatiekaarten onder de loep genomen en een nieuwe kaart ontwikkeld die recht doet aan de omschrijving en bedoeling van oriënteren om te leren. Deze nieuwe oriëntatiekaart wordt gepilot en de eerste reacties zijn veelbelovend. Het hele pakket aan instrumenten (waaronder ook de nieuwe oriëntatiekaart) geeft zowel de begeleiders als de studenten meer richting in de eerste fase van het praktijkleren met als resultaat dat de studenten een breder beeld hebben van de school als leeromgeving.

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-/onderzoekrollen.

Het belang van het participeren van docenten in onderzoek is geëxpliciteerd en krijgt aandacht. Onderzoek is een manier voor verdere professionele ontwikkeling. Met ingang van 1 januari 2025 is de formele functienaam van docenten en onderzoekers binnen de Marnix Academie 'Onderwijs en onderzoeksprofessional'. Ook vindt de doorontwikkeling van de rol van instituutsopleider plaats, met bijbehorende professionalisering.

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 meer 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 2024 zijn twee docenten bezig met een PhD. Een collega is bezig met de voorbereidingen voor een start met indienen van een voorstel voor een promotiebeurs voor leraren met een start in 2025 (zie ook 1.1).

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. De Marnix heeft een Master gericht op inclusief onderwijs (MPM). Naast de onderzoeksprojecten op het onderwerp door studenten is in mei 2024 een Professional Doctorate traject gestart gericht op het ontwikkelen van inclusief onderwijs in de school. Een tweede onderzoekstraject is gericht op *Child Voicing* : het betrekken van de leerlingen zelf. Een 3e onderzoekstraject is gericht op kansgelijkheid door te kijken naar de balans tussen standaardisatie en autonomie in het onderwijs. Deze onderzoekstrajecten maken deel uit van het lectoraat Leren & Innoveren vanuit het inzicht dat inclusie leidt tot innovatieve scholen en veranderkracht. Naast deze onderzoekstrajecten zijn n.a.v. het Professional Doctorate adviestrajecten gestart bij de scholengroep Octant en bij Kentalis. Daarnaast is in 2019 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 2024 hebben verschillende presentaties in het werkveld plaats gehad 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.

Samen met AP Hogeschool Antwerpen is op dit thema een schrijfproces gestart voor het indienen van een Small Scale Erasmus+ aanvraag in 2025. Ook worden de ontwikkelingen van een tool Diversiteits sensitiviteit van hogeschool Hasselt PXL gevolgd. De Marnix Academie maakt deel uit van de Alliantie Divers voor de klas en draagt daarin bij aan het uitwisselen van ervaringen rondom het toegroeien naar een inclusieve hogeschool.

KEUZE-INDICATOREN KWALITATIEVE VERDUURZAMING

Professionaliseringsactiviteiten personeel

Professionalisering van personeel vindt op verschillende manieren plaats:

1. bijdrage aan professionalisering Instituutsopleider (IO) (samen met projectmanagers vanuit POO)
2. bijdrage aan functieomschrijving van Instituutsopleider (IO) (vanuit/ met POO)
3. lectoraat-/ kenniskringbijeenkomsten
4. dag van het partnerschap met diverse workshops
5. ontmoetingsdag over partnerschap met collega's van POO
6. ontmoetingsdagen Radiant Onderzoek
7. bezoeken en bijdragen aan Velon congres
8. bezoeken en bijdragen aan internationale congressen
9. congres Platform Samen Opleiden
10. scholing op kwaliteit partnerschap - deelname aan projectgroep kwaliteitscultuur
11. VONC-bijeenkomsten
12. Marnix brede studie en ontmoetingsdagen
13. Bezoeken van en bijdragen aan Onderwijs Research Dagen
14. Deelname en leiden van netwerkbijeenkomsten POO-onderzoeksgroepen
15. Volgen van pre-promotietraject Open Universiteit
16. Professionalisering in ontwikkelweken Marnix Medewerkers

Open science activiteiten

Er is gestart met een verkenning voor preregistratie van een of meer studies uit het PhD onderzoek.

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. Hier is een start mee gemaakt op het Documentenportaal (https://marnixacademieutrecht.sharepoint.com/sites/DOCPORTAAL_Marnix/SitePages/Startpagina).

In de werkgroep Radiant Research Datastewards wordt in 2025 het landelijke publicatieplatform voor praktijkgericht onderzoek Publinova (<https://www.nwo.nl/nederlandse-gedragscodewetenschappelijke-integriteit>) onderzocht en opgepakt.

Aanwezigheid datamanagementsystemen

Onderzoeksdata en informed 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 zijn 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 worden opgeslagen bij het datamanagementsysteem van de penvoerder. In 2024 is de vraag naar DANS als data archief systeem en de mogelijkheid om de data, indien gewenst/mogelijk, te delen met andere onderzoekers onderzocht. Dit is tevens een zorgplicht vanuit de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (<https://www.nwo.nl/nederlandse-gedragscode-wetenschappelijke-integriteit>).

Medezeggenschap onderzoek 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 detailontwerp voor de organisatie inrichting van de Marnix Academie. Voor deze uitwerking is er een kernteam waarin medewerkers vanuit het MIC samenwerken met collega's uit andere organisatieonderdelen. De MR heeft in december 2024 ingestemd met het detailontwerp.

Bijlage – Referenties Marnix Innovatie centrum

VAK-, EN WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES

Bulder, E., Schenke, W., Middelbeek, L., Brouwer, P., Walraven, A., Stigt, A. van, & Lockhorst, D. (2024).

Adaptief vermogen in leernetwerken van samen opleiden: casus Donau. Expeditie Lerarenagenda. Utrecht: Oberon. Verkregen via <https://expeditielerarenagenda.nl/wpcontent/uploads/2024/02/Rapportage-Adaptief-vermogen-in-leernetwerken-van-samen-opleiden-Casus-Donau.pdf>

De Vrieze, G.-J. (2024). Een plek om mens te blijven: Onderwijs voor een ongekende toekomst (deel 2). *Waardenwerk*, 96(Voorjaar), 7-19. Verkregen via <https://www.waardenwerkdigitaal.nl/p/een-plek-om-mens-te-blijven-onderwijs-voor-een-ongekende-toekomst-deel-2/9052>

Duijzer, A., & Peltenburg, M. (2024). Lesson Study verbindt! Samen werken en samen leren via Lesson Study als grensobject tussen opleidingsinstelling en onderwijspraktijk. *Pedagogische Studiën*, 101(3), 306-337. Verkregen via <https://doi.org/10.59302/590hgq69>

Herder, H. den, Hoogenkamp, H., & Schenke, W. (2024). Waardengerichte dialoog op school: Handreiking voor verdiepende gesprekken. Gouda: Penta Nova. Verkregen via <https://www.pentanova.nl/nieuws/handreiking-waardengericht-dialoog-zo-voer-je-een-dieper-gesprek-over-waarden>

Koene, J., & Wal-Maris, S. J. van der (2024). Sociaal Ondernemen als gamechanger. *Zone*, 23(1), 9-11. Verkregen via https://www.tijdschriftzone.nl/art/50-7880_Sociaal-ondernemen-als-gamechanger

Lockhorst, D., Vries, B. de, Brouwer, P., Louws, M., Middelbeek, L., Schenke, W., Walraven, A., Struyf, A. & Bulder, E. (2024). *Aankomst op uitzichtpunt: Expeditie onderzoek naar adaptief vermogen in navigeren naar toekomstbestendig leraarschap*. Utrecht: Oberon. Verkregen via <https://expeditielerarenagenda.nl/wp-content/uploads/2024/02/Eindrapportage-Adaptief-vermogen-in-navigeren-naar-toekomstbestendig-leraarschap.pdf>

Middelbeek, L., Schenke, W., Bulder, E., Brouwer, P., Walraven, A. & Lockhorst, D. (2024). *Adaptief vermogen op school bij het herinrichten van keuzewerktijd: casus Amazone*. Expeditie Lerarenagenda. Utrecht: Oberon. Verkregen via <https://expeditielerarenagenda.nl/wp-content/uploads/2024/02/Rapportage-Adaptief-vermogen-op-school-bij-het-herinrichten-van-Keuzewerktijd.pdf>

Nusselder, A. (2024). Nederlands-Vlaamse Onderwijstop 2024: een kentering bespeurbaar? *LinkedIn*,

(maart). Verkregen via <https://www.linkedin.com/pulse/nederlands-vlaamse-onderwijstop-2024-een-kentering-andré-nusselder-asm8f/>

Opstoel, K., Buijs, E., Steen, J. van der, Schenke, W., Admiraal, W., & Oolbekkink-Marchand, H. (2024).

Interaction between educational research and practice: Collaboration, strategies and conditions. *International Journal of Educational Research Open*, 7(dec-24), 100355. Verkregen via <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100355>

Schenke, W., Middelbeek, L., Bulder, E., Brouwer, P., Walraven, A., & Lockhorst, D. (2024). *Formatieve*

interventiestudie naar adaptief vermogen in de praktijk: Toelichting op de onderzoeksanpak. Utrecht: Oberon. Verkregen via <https://expeditielerarenagenda.nl/wp-content/uploads/2024/02/Rapportage-Formatieve-interventiestudie-naar-adaptief-vermogen-in-de-praktijk.pdf>

Sipman, G., & Timmermans, M. (2024). EAPRIL award nominee 3: Teacher resilience Toolkit: Building a support network for (future) teachers within school-university partnerships. *EAPRIL Blog*, (45536). Verkregen via <https://eapril.org/blog/eapril-award-nominee-3-teacher-resilience-toolkit-building-a-support-network-for-future-teachers-within-school-university-partnerships>

Sipman, G., & Timmermans, M. (2024). Leer-kracht door veerkracht: Samen staan we sterk! *JSW*, september 2024(1), 14-18. Verkregen via <https://www.jsw.nl/professionalisering/leer-kracht-door-veerkracht/>

Sipman, G., & Timmermans, M. (2024). Zonder VEERkracht geen LEERkracht. *Didactief*, 54(9/10), 49. Verkregen via <https://didactiefonline.nl/artikel/zonder-veerkracht-geen-leerkracht>

Vloed, K. van der (2024). *Waardenvol onderwijs: Een onderzoek naar invoering en gebruik van kernwaarden op scholen voor primair en voortgezet onderwijs*. Utrecht: Penta Nova. Verkregen via <https://www.pentanova.nl/lectoraat>

Vries, B. de, Schenke, W., Middelbeek, L., & Lockhorst, D. (2024). Wensbeelden en doemscenario's: het belang van toekomst verkennen voor onderwijs en opleiden. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 45(1), 64-79. Verkregen via <https://mailchi.mp/velon/tijdschrift-voor-lerarenopleiders-45-1>

Wezendonk, A., & Veldhuis, M. (2024). Adaptieve leersystemen en de didactische besluitvorming van basisschoolleerkrachten bij rekenen-wiskunde. *Tijdschrift Onderwijs Praktijk Studies*, (23-24), 1-18. Verkregen via <https://doi.org/10.54657/TOPS.13844>

PRESENTATIES EN WORKSHOPS

Anker, E. van den, & Hagen, J. (2024, maart). *Oriënteren om te leren. Voor een vliegende start op de nieuwe leerwerkplek!* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.

Anker, E. van den, & Hagen, J. (2024, juni). *Oriënteren om te leren 2.0. Schoolopleiders aan zet!* [Presentatie]. AP Hogeschool Antwerpen, Utrecht.

Bisanz, A., Fernbach, E., Harmoinen, S., Katschnig, T., Kuijpers, E. & Wal-Maris, S.J. van der (2024, augustus). *Social Entrepreneurship Education in an International Programme for Student Teachers* [Poster Presentation]. ECER 2024, Nicosia, Cyprus.

Creutzburg, A. (2024, maart). *Responsief leerkrachtgedrag bij storend leerlinggedrag in opleiding en praktijk* [Workshop]. Marnix Ontmoetingsdag Onderzoek, Utrecht.

Creutzburg, A. (2024, oktober). *Responsief leerkrachtgedrag bij storend leerlingegedrag in opleiding en praktijk* [Workshop]. Vakgroep Pedagogiek & Onderwijskunde, Utrecht.

Creutzburg, A., & Peltenburg, M. (2024, april). *Responsief leerkrachtgedrag bij storend leerlingegedrag in opleiding en praktijk* [Workshop]. POO Partnerscholendag, Utrecht.

Dijk, M. van, Ommering, B., Munneke, L., Peltenburg, M., & Timmermans, M. (2024, maart). *Uitdagingen voor lerarenopleiders bij het integreren van onderzoekend vermogen in de afstudeerfase* [Presentatie]. VELON congres, Utrecht.

Duijzer, C., Dekker, C., & Peltenburg, M. (2024, juli). *Waarde(n) in Verbinding: Samen Opleiden op vakinhoud via de inzet van waardengerichte verbindingskaarten* [Workshop]. Onderwijs Research Dagen, Tilburg.

Etten, M. van (2024, maart). *Leer-kracht door te werken aan veer-kracht* [Workshop]. Kalisto SPCO, Woerden.

Etten, M. van (2024, mei). *Ken je veer-kracht en versterk je leer-kracht* [Workshop]. Kalisto SPCO, Scheveningen.

Etten, M. van (2024, mei). *Leer-kracht door te werken aan veer-kracht met een coach in het onderwijs* [Workshop]. Coach in het onderwijs (MOC), Utrecht.

Etten, M. van, Scheppingen, I., Kooiman, T., & Harthoorn, L. (2024, april). *Leer-kracht door samen te werken aan veer-kracht* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Hagen, J., & Anker, E. van den (2024, september). *Oriënteren om te leren. Voor een vliegende start op de nieuwe leerwerkplek!* [Presentatie]. Bezoek Partnerschap Kibrahacha, Utrecht.

Hagen, J., Ploeg, A. van der, Teijgeler, A-M., & Broers, G. (2024, april). *Inspiratiesessie met drie 'good practices'* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Herder, H. den, Hoogenkamp, H. & Epema, A. (2024, juli). *Een waarde(n)volle dialoog: stilstaan en doorvragen* [Workshop]. Onderwijs Research Dagen, Tilburg.

Hogendorp, S., & Sipman, G. (2024, maart). *De instituutsopleider als bruggenbouwer* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.

Koene, J., & Akkermans, E. (2024, oktober). *Actief burgerschap op de Marnix Academie* [Presentatie]. Unesco café, online.

Leuverink, K., & Dijk, M. van (2024, april). *Het begeleiden van studenten in het ontwikkelen van onderzoekend vermogen* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Leuverink, K., & Pulles, M. (2024, maart). *Het verduurzamen van Inclusief Onderwijs in Meertalige Contexten* [Presentatie]. VELON congres, Utrecht.

Leuverink, K., Pulles, M., Monhein, J., & Silveira Duarte, J. Da (2024, april). *Priorities in research on inclusive education in multilingual contexts* [Presentatie]. ETEN conference, Leeuwarden.

Lockhorst, D. & Schenke, W. (2024, november). *Expeditie Lerarenagenda: EAPRIL-award nominatie presentatie* [Presentatie]. EAPRIL, Hasselt, België.

Luijns, K., Teunissen, C., Harthoorn, E., & Wijnands, H. (2024, april). *Bouw mee aan de kwaliteit van het partnerschap! Naar een nieuwe manier van hercertificeren* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Mahn, A., Hoogendorp, S., & Sipman, G. (2024, april). *De rol van de instituutsopleider in beweging* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Nillezen, E. & Schless, W. (2024, januari-mei). *Creatief leiderschap en teamklimaat* [Workshops]. Zij-instroom Schoolleiders Penta Nova, Utrecht.

Nillezen, E. & Schless, W. (2024, maart). *Onderzoek teamklimaat* [Presentatie]. Regentesseschool, Utrecht.

Nillezen, E. & Schless, W. (2024, maart). *Onderzoek Teamklimaat i.s.m. Center for Teaching and Learning* [Presentatie]. Velon Congres, Utrecht.

Nillezen, E. & Schless, W. (2024, maart). *Studie-, en ontmoetingsdag* [Presentatie]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. & Schless, W. (2024, maart). *Teamklimaat (voor schoolleiders)* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. & Schless, W. (2024, september). *Lemniscaat teamklimaat en vraaggesprek leerlingen* [Presentatie]. Agora, Culemborg.

Nusselder, A. (2024, maart). *Leeruitkomsten Digitale Geletterdheid voor de PABO* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.

Nusselder, A. (2024, oktober). *Werken in en met de praktijk* [Workshop]. Radiant onderzoeksbijeenkomst, Utrecht.

Nusselder, A., & van de Lagemaat, M. (2024, oktober). *Digitale geletterdheid* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.

Peltenburg, M., Duijzer, C., & Dekkers, C. (2024, maart). *Afstemmen via het inzetten van waardengerichte verbindingskaarten* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.

Pulles, M., Silveira Duarte, J. Da, & Leuverink, K. (2024, juni). *Prioriteiten in onderzoek op het gebied van inclusief meertalig onderwijs* [Presentatie]. Anéla Conferentie, Gent.

Ros, A., Van Wessum, L., Brown, M. & Schenke, W. (2024, november). *Leiderschap in onderwijs: tools voor professionele ontwikkeling* [Workshop]. EAPRIL, Hasselt, België.

Schenke, W. (2024, juli). *De rol van waarden in leiderschap in de dynamiek van de context* [Paper Presentatie]. Onderwijs Research Dagen, Tilburg.

Schuurmans, M., & Timmermans, M. (2024, maart). *Samen ontwikkelen, Samen Opleiden: In de driehoek aan het werk!* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.

Sipman, G. (2024, april). *Leer-kracht door samen te werken aan veer-kracht* [Praktijkillustratie]. Samen Opleiden & Professionaliseren in transitie, Utrecht.

Sipman, G. (2024, mei). *De veranderende rol van de POO-IO: Herijking rolbeschrijving + taken* [Presentatie]. Relatiebeheerders, Utrecht.

Sipman, G. (2024, mei). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. SOL-netwerk Trivia, Utrecht.

Sipman, G. (2024, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. SOL-netwerk Logos, Utrecht.

Sipman, G. (2024, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. AP Hogeschool Antwerpen, Utrecht.

Staveren, A. van (2024, maart). *Onderwijsambassadeurs* [Reflectie]. Marnix Academie, Utrecht.

Staveren, A. van (2024, maart). *Professional Doctorate domein Leren & Professionaliseren* [Workshop]. Velon Congres, Utrecht.

Staveren, A. van (2024, april). *Indicatoren Domein L&P Professional Doctorate* [Presentatie]. SIA, Utrecht.

Staveren, A. van (2024, juni). *Monitoring & Evaluatie* [Workshop]. Conferentie PD, Utrecht.

Staveren, A. van (2024, oktober). *Professional Doctorate* [Presentatie]. Radiant Bestuurders.

Velthooven, B. van (2024, december). *Inclusief leidinggeven* [Masterclass]. OSL Penta Nova, Utrecht.

Velthooven, B. van (2024, december). *Inclusief leidinggeven* [Workshops]. RVKO directeurendag, Rotterdam.

Velthooven, B. van (2024, januari). *Workshop inclusief leiderschap* [Workshop]. Conferentie Lucasonderwijs, Den Haag.

Velthooven, B. van (2024, februari-juni). *Advies kennis en vaardigheden passend/inclusief onderwijs in PABO & PHBO* [Inspiratiesessies]. LOBO, diverse locaties.

Velthooven, B. van (2024, maart). *Inclusief onderwijs* [Inspiratiesessie]. Octant, Noordwijk.

Velthooven, B. van (2024, oktober). *Inclusief onderwijs* [Inspiratiesessie]. Condor, Nijmegen.

Velthooven, B. van (2024, oktober). *Inclusief onderwijs en psychologische veiligheid* [Workshops]. Alliantie Divers voor de klas, diverse locaties.

Velthooven, B. van (2024, oktober). *Inclusief taalgebruik in schooldocumenten* [Workshop].

Velthooven, B. van (2024, oktober). *Professional Doctorate ontwikkelen van Inclusief Onderwijs* [Presentatie]. MPM Marnix Academie, Utrecht.

Velthooven, B. van (2024, november). *Leidinggeven aan inclusief onderwijs* [Workshop]. Zijinstroom Penta Nova, Utrecht.

Velthooven, B. van (2024, november). *Professional Doctorate ontwikkelen van Inclusief Onderwijs* [Presentatie]. MLI-team Marnix Academie, Utrecht.

Velthooven, B. van (2024, november). *Professional Doctorate: ontwikkelen van Inclusief Onderwijs* [Presentatie]. MOC-team Marnix Academie, Utrecht.

Sipman, G. (2024, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen door 'de driehoek' te bevragen (Shining example)* [Presentatie]. Afsluiting POO Onderzoeksgroepen, Utrecht.

Sipman, G. (2024, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. SOL-netwerk De Stroming, Utrecht.

Sipman, G. (2024, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Bouwen aan een gezamenlijk sociaal ondersteuningsnetwerk in POO voor studenten en starters* [Presentatie]. VAR, Utrecht.

Sipman, G. (2024, september). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Opening Academisch Jaar* [Presentatie]. Marnix Academie, Utrecht.

Sipman, G. (2024, september). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. Bezoek Partnerschap Kibrahacha, Utrecht.

Sipman, G. (2024, september). *Workshop Leerkracht Veerkracht Toolkit* [Workshop]. AP Hogeschool Antwerpen, Utrecht.

Sipman, G. (2024, oktober). *Workshop Leerkracht Veerkracht Toolkit: zonder veerkracht geen leerkracht* [Workshop]. SPO Utrecht, Utrecht.

Sipman, G. (2024, november). *Academisch schrijven* [Gastles]. Marnix Academie, Utrecht.

Sipman, G., Slot, E., & Boom-Muilenburg, E. van den (2024, november). *Inzoomen op doorwerking vanuit werkplaats* [Workshop]. Brede uitwisseling Onderzoek dat Werkt, Utrecht.

Sipman, G., & Timmermans, M. (2024, maart). *Professionaliseren van instituutsopleiders als 'bruggenbouwers'* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.

Sipman, G., & Timmermans, M. (2024, april). *Werken vanuit de onderstroom van partnerschappen in transitie* [Workshop]. Samen Opleiden & Professionaliseren in transitie, Utrecht.

Sipman, G., & Timmermans, M. (2024, september). *Studenten workshop Leerkracht Veerkracht Toolkit: zonder veerkracht geen leerkracht* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.

Sipman, G., & Timmermans, M. (2024, oktober). *Starters workshop Leerkracht Veerkracht Toolkit: zonder veerkracht geen leerkracht* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.

Sipman, G., & Timmermans, M. (2024, oktober). *De onderstroom van professionalisering van instituutsopleiders* [Workshop]. Kenniskring Lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren, Utrecht.

Sipman, G., Timmermans, M., Etten, M. van, Harthoorn, L., Ploeg, R. van der, & Scheppingen, I. van (2024, november). *Teacher Resilience Toolkit: Building a support network with school-university partnerships* [Presentatie]. EAPRIL Best Practice Award, Hasselt, België.

Spijkerboer, J. (2024, januari). *Verbinding onderwijs en onderzoek* [Workshop]. Radiant onderzoeksnetwerkdag, Utrecht.

Theunissen, C., Harthoorn, E., Kuiper, J., Luijns, K., Wijnands, H., & Timmermans, M. (2024, juni). *Kwaliteitscultuur. Naar een nieuwe vorm van hercertificeren* [Presentatie]. AP Hogeschool Antwerpen, Utrecht.

Timmermans, M. (2024, april). *Bouwen met driehoeken. Samen voor sterke verbindingen* [Workshop]. Landelijk Congres Jonge Kind, Bussum.

Timmermans, M. (2024, oktober). *Samen Opleiden - over afstemming en samenhang* [Workshop]. SOL Netwerk Proceon & Ichthus, Hilversum.

Vast, J. de, Koers-Bos, R., & Keulen, P. van (2024, april). *Driehoeksgesprekken inzetten als de brug tussen praktijkleren en opleiding* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Voorthuijsen, M. van, Kuijpers, E., & Wal-Maris, S.J. van der (2024, januari). *Hands on! Tools voor het leren sociaal te ondernemen* [Workshop]. Landelijk Congres Duurzame Pabo-Hoop & Actie, Utrecht.

Voorthuijsen, M. van, & Wal-Maris, S. J. van der (2024, november). *How to become changemakers? Tools for Social Entrepreneurship Education* [Workshop]. EAPRIL, Hasselt, België.

Vries, B. de, Lockhorst, D. & Schenke, W. (2024, november). *Expeditie Lerarenagenda: kleurplaat als art based research* [Workshop]. EAPRIL, Hasselt, België.

Wal-Maris, S. J. van der (2024, januari). *Everyone a changemaker* [Keynote]. Landelijk Congres Duurzame Pabo-Hoop & Actie, Utrecht.

Wal-Maris, S. J. van der (2024, april). *Changemakers* [Workshop]. Congres Hoger Onderwijs-Aan de slag met brede welvaart, s Hertogenbosch.

Wal-Maris, S. J. van der (2024, september). *Jij maakt verschil!* [1e gastcollege]. Marnix Academie, Utrecht.

Wal-Maris, S. J. van der (2024, september). *Jij maakt verschil!* [2e gastcollege]. Marnix Academie, Utrecht.

Wal-Maris, S.J. van der (2024, oktober). *Actief burgerschap - Actief burgerschap Leren bijdragen aan duurzame ontwikkeling* [Keynote]. Studiedag Stichting De Oorsprong, Driebergen.

Wal-Maris, S. J. van der, & Kuijpers, E. (2024, maart). *Leraren (in opleiding) als sociale changemakers* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.

Wal-Maris, S.J. van der, & Kuijpers, E. (2024, juli). *Tools van waarde. Kinderen leren om changemaker te worden* [Workshop]. Onderwijs Research Dagen, Tilburg.

Wal-Maris, S. J. van der, & Mallon, B. (2024, november). *How to care about the future? Different perspectives on Education for Sustainability* [Spotlightsession]. EAPRIL, Hasselt, België.

Wal-Maris, S. J. van der, & Mallon, B. (2024, november). *Pedagogical approaches for incorporating multiple perspectives on sustainability issues in education* [Spotlightsession]. EAPRIL, Hasselt, België.

N.B. Daarnaast delen MIC-leden hun bevindingen en gedachtengoed ook regelmatig op platforms als LinkedIn en ResearchGate.

MATERIALEN EN PRODUCTEN

Duijzer, C., Dekker, C., & Peltenburg, M. (2024). *Kwaliteitsafspraken* [Verbindingskaarten]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. (2024). *Lemniscaat teamklimaat* [Kenniscлип]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. (2024). *Lemniscaat teamklimaat* [Onderlegger]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. (2024). *Lemniscaat teamklimaat eerste versie* [Gynzy]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. (2024). *Lemniscaat teamleren eerste versie* [Dialogokaarten]. Marnix Academie, Utrecht.

Nusselder, A., Brandon, C. & T-M Thijssen (2024). *Doorstuderen na de Pabo: Onderwijs en Technologie* [Podcast]. Marnix Academie, Utrecht.

Schenke, W. & Hoogenkamp, H. (2024). *Van Waarden Weten* [Podcast]. Penta Nova, Utrecht.

Sipman, G., Etten, M. van, Harthoorn, L., Kooiman, L., Ploeg, R. van der, Scheppingen, I. van, & Timmermans, M. (2024). *Leerkracht Veerkracht Toolkit* [Toolkit]. Marnix Academie en Partners in Opleiding en Ontwikkeling, Utrecht.

Sipman, G., Etten, M. van, Harthoorn, L., Kooiman, L., Ploeg, R. van der, Scheppingen, I. van, & Timmermans,

M. (2024). *Teacher Resilience Toolkit* [Toolkit]. Marnix Academie en Partners in Opleiding en Ontwikkeling, Utrecht.