



# Jaarverslag 2025



# Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Inhoud.....  | 3  |
| <b>Voorwoord</b> .....   | 7  |
| <b>Bestuursverslag</b> .....   | 9  |
| 1. Fundament, Koers en Partnerschappen .....                                   | 9  |
| 1.1. Profiel .....   | 9  |
| 1.2. Missie.....   | 9  |
| 1.3. Identiteit en maatschappelijke opdracht.....                              | 9  |
| 1.4. Visie.....  | 10 |
| 1.5. Strategische koers 2022-2028.....   | 11 |
| 1.6 Diversiteit en inclusie .....  | 12 |
| 1.7. Samenwerkingsverbanden.....   | 12 |
| 1.8. Toekomstparagraaf inclusief externe ontwikkelingen en positie Marnix..... | 14 |
| 2. Onderwijs & Onderzoek .....   | 16 |
| 2.1. Bacheloropleiding.....  | 16 |
| 2.2. Masteropleidingen.....  | 16 |
| 2.3. Associate Degree Pedagogische Educatief Professional (Ad PEP).....        | 17 |
| 2.4. Marnix Onderwijscentrum (Professionalisering en nascholing).....          | 17 |
| 2.5. Partnerschappen (POO) en Samen Opleiden .....                             | 17 |
| 2.6. Marnix Innovatiecentrum (cluster onderzoek) .....                         | 18 |
| 2.7. Internationalisering .....  | 18 |
| 2.8. Studentenwelzijn.....   | 19 |
| 2.9. Toegankelijkheid en toelatingsbeleid.....                                 | 19 |
| 3. Kwaliteitszorg .....  | 21 |
| 3.1. Kwaliteitsafspraken .....   | 21 |
| 3.2. Kwaliteitsbeleid .....  | 21 |
| 3.3. Externe kwaliteitszorg.....   | 21 |
| 3.4 Interne kwaliteitszorg.....  | 22 |
| 4. Duurzaamheid .....  | 23 |
| 5. Sociale, kennis- en cyberveiligheid.....                                    | 24 |
| 5.1. Sociale veiligheid .....  | 24 |
| 5.2 Kennisveiligheid .....   | 25 |

|   |    |
|---|----|
| 5.3 Cyberveiligheid & privacy.....                                    | 25 |
| 6. Bedrijfsvoering.....   | 26 |
| 6.1. Personele ontwikkelingen.....                                    | 26 |
| 6.2. Huisvesting .....  | 27 |
| 6.3. Communicatie en werving.....                                     | 28 |
| 6.4 Crisismanagement.....   | 28 |
| 7. Governance .....   | 29 |
| 7.1. Juridische structuur .....                                       | 29 |
| 7.2. Helderheid in het Hoger onderwijs .....                          | 29 |
| 7.3. College van Bestuur.....   | 31 |
| 7.3. Medezeggenschap .....  | 32 |
| 7.5. Rechtsbescherming .....  | 33 |
| 7.6. Studentenondersteuningsfonds.....                                | 34 |
| 8. Financieel beleid .....  | 35 |
| 8.1 Het jaar in cijfers .....   | 35 |
| 8.2 Financiële positie en vermogensontwikkeling .....                 | 36 |
| 8.3 Ontwikkelingen in baten en lasten .....                           | 37 |
| 8.4 Signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen .....        | 38 |
| 8.5. Meerjarig perspectief .....                                      | 39 |
| 8.6. Risicobeheersing en continuïteit .....                           | 41 |
| 8.7 Treasurybeleid en treasurystatuut.....                            | 43 |
| 8.8. Publieke middelen in private activiteiten .....                  | 44 |
| Verslag Raad van Toezicht .....                                       | 47 |
| 1. Werkwijze Raad van Toezicht .....                                  | 47 |
| 2. Speciale thema's en reguliere aandachtsgebieden waren in 2025..... | 47 |
| 3. Zelfevaluatie en professionalisering Raad van Toezicht.....        | 49 |
| 4. Samenwerking met het CvB .....                                     | 49 |
| 5. Samenstelling Raad van Toezicht.....                               | 49 |
| Jaarrekening .....  | 51 |
| 1. Balans per 31 december 2025 .....                                  | 52 |
| 2. Staat van baten en lasten over 2025 .....                          | 53 |
| 3. Kasstroomoverzicht over 2025 .....                                 | 54 |
| 4. Toelichting bij de jaarrekening 2025 .....                         | 55 |

|  |           |
|--|-----------|
| 5. Materiële vaste activa.....   | 63        |
| 6. Vorderingen en liquide middelen .....   | 64        |
| 7. Eigen vermogen.....   | 67        |
| 8. Voorzieningen.....  | 68        |
| 9. Kortlopende schulden .....  | 70        |
| 10. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....                      | 72        |
| 11. Rijksbijdragen .....   | 73        |
| 12. Collegegelden .....  | 74        |
| 13. Baten in opdracht van derden .....   | 75        |
| 14. Overige baten .....  | 76        |
| 15. Personeelslasten.....  | 77        |
| 16. Afschrijvingen .....   | 78        |
| 17. Huisvestingslasten .....   | 79        |
| 18. Overige instellingslasten .....  | 80        |
| 19. Financiële baten en lasten .....   | 81        |
| 20. Transacties met verbonden partijen.....  | 82        |
| 21. Honoraria van de accountant .....  | 83        |
| 22. Bezoldiging van bestuurders.....   | 84        |
| 23. Bezoldiging van toezichthouders.....   | 86        |
| 24. Gebeurtenissen na balansdatum .....  | 87        |
| 25. Overige gegevens.....  | 88        |
| 26. Ondertekening .....  | 92        |
| <b>Bijlagen.....</b>   | <b>93</b> |
| Bijlage 1 Organisatiestructuur Marnix Academie (met ingang van 1 augustus 2025)..... | 94        |
| Bijlage 2 Lijst van gebruikte afkortingen .....                                      | 95        |
| Bijlage 3 Bestuursverslag Praktijkgericht onderzoek 2025 .....                       | 97        |
| Strategie en visie .....   | 98        |
| Reflectie op de uitvoering .....   | 99        |
| Onderzoek en thema's .....   | 109       |
| Bijdrage aan onderzoeksthema's .....   | 109       |
| Inkomsten .....  | 113       |
| Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen .....   | 113       |
| Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding.....                                      | 122       |

|   |     |
|---|-----|
| Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding.....      | 122 |
| Bijlage – Referenties Marnix Innovatie centrum..... | 129 |

# Voorwoord

2025 was voor de Marnix Academie een jaar waarin vooruitgang en zorgen nadrukkelijk naast elkaar bestonden. We hebben betekenisvolle stappen gezet in de doorontwikkeling van ons onderwijs, de versterking van het partnerschap, de vorming van ons nieuwe organisatiemodel en de verdere verankering van onze strategische koers. Studenten en medewerkers toonden opnieuw hun betrokkenheid, professionaliteit en veerkracht. De waardering vanuit studenten, alumni en het werkveld bevestigt dat onze opleidingen stevig staan en dat de kwaliteit van ons onderwijs herkenbaar is en wordt gezien.

Tegelijkertijd is 2025 ook een jaar geweest waarin duidelijk werd dat onze organisatie financieel en procesmatig onder druk staat. Het gerealiseerde tekort in 2025 en het voorziene tekort in 2026 maken zichtbaar dat de organisatie nog niet voldoende in control was. De financiële opgave waarvoor wij staan is aanzienlijk en vraagt om scherpe keuzes, zorgvuldig leiderschap en een breed gedragen focus op doelmatigheid.

In de tweede helft van 2025 is daarom een omvangrijk maatregelenpakket opgesteld, gericht op het terugdringen van kosten, het versterken van baten, het verbeteren van onze interne beheersing en het vergroten van bestuurlijke slagkracht. Deze maatregelen worden in 2026 met urgentie en discipline uitgevoerd, met voortdurende monitoring in de P&C-cyclus.

Ondanks de uitdagingen blijven onze ambities helder. We blijven investeren in flexibele en toekomstbestendige opleidingen, in de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek, in partnerschappen binnen de regio en in de professionele ontwikkeling van onze medewerkers. De maatschappelijke opdracht waarvoor wij staan blijft richtinggevend in alles wat we doen: bijdragen aan goed onderwijs, kansengelijkheid en de ontwikkeling van nieuwe generaties professionals.

Dit jaarverslag geeft een open verantwoording van de resultaten van 2025, de voortgang op onze strategische doelen en de financiële en organisatorische opgaven voor de komende jaren. Ik dank onze medewerkers, studenten, partnerscholen en samenwerkingspartners voor hun inzet, betrokkenheid en vertrouwen in een jaar dat vroeg om veerkracht en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Met realisme én vertrouwen kijken we vooruit.

Astrid Venes

College van Bestuur

Marnix Academie



# Bestuursverslag

## 1. Fundament, Koers en Partnerschappen

### 1.1. Profiel

De Marnix Academie is een gespecialiseerde hogeschool voor het opleiden, professionaliseren en ondersteunen van (aanstaande) onderwijsprofessionals. Wij verzorgen bachelor-, master- en associate degree-opleidingen in voltijd en deeltijd, postinitiële scholing, maatwerktrajecten en begeleiding voor onderwijsorganisaties. Daarnaast leveren wij via praktijkgericht onderzoek een betekenisvolle bijdrage aan de ontwikkeling en innovatie van onderwijs- en beroepspraktijken.

Onze leergemeenschap bestaat uit circa 1.850 studenten en ruim 200 medewerkers. Wij werken intensief samen met partnerscholen, gemeenten, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties — regionaal, nationaal en internationaal. Als UNESCO-hogeschool maken wij deel uit van een netwerk dat bijdraagt aan wereldburgerschap en duurzame ontwikkeling.

De Marnix Academie is kleinschalig, persoonlijk en gericht op ontmoeting. Opleiden, professionaliseren en onderzoeken zijn bij ons nauw met elkaar verbonden en vormen samen het fundament van ons handelen.

### 1.2. Missie

Onze missie is helder: wij dragen bij aan een rechtvaardige en duurzame samenleving door (aanstaande) onderwijsprofessionals op te leiden tot bekwame, betrokken en bevlogen professionals met moed. Deze drie kernwaarden vormen al jarenlang de basis van onze opleidingsfilosofie en krijgen in onze hogeschoolbrede visie een eigentijdse en toekomstgerichte duiding.

Wij geloven dat goed onderwijs begint bij de ontwikkeling van de professional zelf. Daarom ondersteunen wij studenten en professionals in het leren kennen van zichzelf, de ander en de wereld — en in het ontdekken van hun waarden, drijfveren en talenten. We creëren een omgeving waarin verantwoordelijkheid nemen, reflectie, nieuwsgierigheid en gezamenlijk leren centraal staan.

### 1.3. Identiteit en maatschappelijke opdracht

Onderwijs vormt zowel mensen als de samenleving. Het biedt ruimte aan kinderen, jongeren en volwassenen om zich te ontwikkelen en om bij te dragen aan een inclusieve en rechtvaardige wereld. Vanuit die opdracht leiden wij professionals op die verschil maken voor iedere lerende.

Als hogeschool werken wij vanuit waarden zoals openheid, compassie, dialoog en verantwoordelijkheid voor de ander. Deze waarden zijn mede geïnspireerd door onze protestants-christelijke wortels, maar wij koesteren een identiteit die ruim, inclusief en

uitnodigend is, waarin mensen met verschillende overtuigingen, achtergronden en perspectieven zich welkom en gewaardeerd voelen.

Wij leiden professionals op die:

- oog hebben voor ieder kind en iedere lerende;
- ongelijkheid herkennen en actief tegengaan;
- bijdragen aan inclusieve en veilige leeromgevingen;
- bewust werken aan een duurzame en rechtvaardige toekomst.

Als UNESCO-hogeschool verbinden wij ons aan de Sustainable Development Goals en stimuleren wij wereldburgerschap met moed: professionals die verantwoordelijkheid durven nemen voor hun rol in en bijdrage aan de samenleving.

## 1.4. Visie

Onze visie wordt gedragen door drie bouwstenen die als rode draad door al onze activiteiten lopen: opleiden, professionaliseren én onderzoeken. Deze bouwstenen zijn de basis van onze hogeschoolbrede visie *Verbinden is opnieuw leren zien (2025)*.

### 1. Verbinding met de professionele praktijk

Wij zien leren als onlosmakelijk verbonden met de beroepspraktijk. (Aanstaande) onderwijsprofessionals ontwikkelen zich in praktijkgerichte leeromgevingen, in nauwe samenwerking met opleiders, werkveldpartners en onderzoek. We stimuleren 'boundary crossing' en netwerklernen, waarbij studenten en professionals over grenzen heen leren en samenwerken aan actuele vraagstukken.

### 2. Leren zichtbaar maken

Leren is een sociaal en dialogisch proces. We maken ontwikkeling zichtbaar via formatief handelen, kritische reflectie en doelgerichte afstemming tussen leeruitkomsten, leeractiviteiten en toetsing (constructive alignment). Door de inzet van blended learning creëren we flexibele en krachtige leeromgevingen waarin eigenaarschap en zelfregulatie worden versterkt.

### 3. Waardegericht en waarderend handelen

Wij waarderen de unieke talenten, achtergronden en perspectieven van iedere (aanstaande) professional. We bouwen aan een veilige leer- en werkomgeving waarin het ontwikkelen van professionele identiteit, vakmanschap en welzijn centraal staat. Waardegericht onderzoek en gedeelde betekenisgeving dragen bij aan duurzame innovatie en een rechtvaardige samenleving.

## 1.5. Strategische koers 2022-2028

Onze strategische richting sluit aan op de Strategische Koers 2022–2028 en richt zich op het versterken van de samenhang tussen alle kernactiviteiten van de hogeschool.

Er zijn twaalf strategische opdrachten vastgesteld. Deze opdrachten moeten bijdragen aan de doelstellingen voor een flexibele Marnix Academie in 2028.

In 2025 is op meerdere strategische opdrachten voortgang geboekt in de realisatie van de strategische koers van de Marnix Academie. Een belangrijke mijlpaal was de vaststelling van de hogeschoolbrede visie 'Verbinden is opnieuw leren zien', die richting geeft aan opleiden, professionaliseren en onderzoek, en in toenemende mate als gezamenlijk inhoudelijk kader functioneert. Ook op het gebied van flexibilisering zijn belangrijke stappen gezet. Er is verder gewerkt aan de ontwikkeling van flexibel en responsief onderwijs, onder meer in relatie tot maatwerk, leeruitkomsten, doorlopende leerroutes en de verbinding tussen initiële opleidingen, professionalisering en een leven lang ontwikkelen. Daarmee kreeg flexibilisering in 2025 steeds meer vorm als strategische opgave die raakt aan toegankelijkheid, aansluiten bij verschillende doelgroepen en de inrichting van het onderwijs. Daarnaast is voortgang geboekt in de verdere inrichting van de organisatie, onder meer via de uitwerking van een nieuw hoofdontwerp met drie clusters en expertteams, gericht op meer helderheid in rollen, verantwoordelijkheden en samenwerking. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor de verdere uitvoering van de koers.

Ook op andere strategische opdrachten zijn in 2025 stappen gezet. Binnen diversiteit en inclusie is verder gebouwd aan een inclusieve leer- en werkomgeving, onder meer via dialoog, professionalisering, samenwerkingen en voorzieningen die bijdragen aan toegankelijkheid en een gevoel van welkom zijn. Op het terrein van digitalisering en AI is gewerkt aan een geïntegreerde visie op digitale geletterdheid, digitale didactiek en AI, met eerste doorwerking naar curriculum, toetsing en professionalisering. Ook het onderzoeksportfolio is verder ontwikkeld, met stappen richting meer samenhang en verbinding tussen onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk. Binnen HR is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van strategisch HR-beleid, met aandacht voor professionele systemen, leiderschap, welzijn, sociale veiligheid en aantrekkelijk werkgeverschap. Daarnaast is voortgang geboekt in communicatie en werving, onder meer in relatie tot merkidentiteit, zichtbaarheid en instroom, en in regionale partnerschappen, waar de Marnix Academie haar rol in samenwerking met scholen, kinderopvang en andere partners verder heeft versterkt.

## 1.6 Diversiteit en inclusie

De Marnix Academie ziet diversiteit en inclusie als een wezenlijk onderdeel van haar maatschappelijke opdracht en als integraal onderdeel van haar identiteit als UNESCO-hogeschool. In 2025 is verder gewerkt aan de beleidsmatige verankering en organisatorische samenhang van dit thema binnen de gehele instelling.

In dat kader zijn de Kerngroep Inclusie en de Werkgroep UNESCO samengebracht in de Kerngroep UNESCO & Inclusie. Hiermee is een meer geïntegreerde aanpak gerealiseerd waarin wereldburgerschap, inclusie en gelijke kansen in samenhang worden beschouwd. In 2025 is het visiedocument *Wereldburgerschap met moed* vastgesteld, waarin deze uitgangspunten zijn geconcretiseerd en richtinggevend zijn gemaakt voor onderwijs, professionalisering en organisatieontwikkeling.

Binnen het onderwijs is in 2025 op verschillende plekken gewerkt aan de verdere inbedding van inclusie en gelijke kansen in opleidingen. Deze inzet sluit onder andere aan bij ontwikkelingen op het gebied van flexibilisering, curriculumontwikkeling en doorlopende leerroutes. Daarnaast is gestart met externe samenwerking gericht op het versterken van inclusie binnen zowel het onderwijs als de organisatie.

Ook is aandacht besteed aan het faciliteren van de doorgaande dialoog over inclusie en gelijkwaardigheid binnen de organisatie. Door het organiseren van dialoogmomenten en thematische gesprekken is gewerkt aan bewustwording, gezamenlijke reflectie en het creëren van een open en veilige cultuur.

Tot slot zijn de UNESCO-doelstellingen en de visie op inclusie actief gedeeld binnen de gemeenschap van studenten, cursisten en medewerkers. Daarmee wordt beoogd het eigenaarschap van deze thema's te versterken en bij te dragen aan een inclusieve leer- en werkomgeving waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

## 1.7 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.

Met partners van Radiant Lerarenopleidingen bieden we drie 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. De Marnix Academie is penvoerder van Penta Nova.

## **REGIONAAL**

### **Utrecht Leert Opleiders Alliantie (ULO)**

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

ULO is een van de educatieve allianties die landelijk zijn opgericht om gezamenlijk uitvoering te geven aan het bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen. In 2025 zijn ook MBO Utrecht en ROC Midden Nederland toegetreden tot ULO, vanuit hun rol als opleider van onderwijsprofessionals. ULO richt zich op het versterken van de opleiding en professionele ontwikkeling van leraren en andere onderwijsprofessionals. Een ander oogmerk is vergroting van de instroom in de lerarenopleidingen door nieuwe doelgroepen voor het onderwijs te interesseren. Dat doen we via een verscheidenheid aan trajecten. ULO is een belangrijke partner van 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 kwalitatief sterke paden voor het levenlang ontwikkelen (LLO) van alle

onderwijsprofessionals faciliteren, inrichten en borgen. Hiermee levert ULOA 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**

Voor een gezamenlijke aanpak van het personeelstekort in het onderwijs wordt 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, Onderwijsregio Midden-Nederland en Rivierenland

## **PARTNERS IN OPLEIDING EN ONTWIKKELING**

### **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 dragen we bij aan onderwijsontwikkeling.

## **1.8. Toekomstparagraaf inclusief externe ontwikkelingen en positie Marnix**

De komende jaren staat de Marnix Academie voor strategische en financiële opgaven die nauw samenhangen met ontwikkelingen in het hoger onderwijs en in de eigen organisatie.

De omgeving waarin hogescholen opereren verandert ingrijpend. Nederlandse hogeronderwijsinstellingen worden geconfronteerd met een structurele dubbele krimp van zowel de Nederlandse studentpopulatie als de internationale instroom richting 2031. Prognoses laten voor de komende jaren een verdere daling zien van het aantal 16-tot-25-jarigen, wat de instroom in het hoger beroepsonderwijs direct onder druk zet en daarmee ook de Rijksbesteding beïnvloedt. Hoewel de regio Utrecht als geheel blijft groeien, is het beeld regionaal gedifferentieerd. Dit leidt voor de Marnix Academie niet tot directe regionale krimp, maar wel tot verschuivingen in de demografische samenstelling, waaronder verdere vergrijzing en een mogelijk minder gelijkmatig verdeelde instroombasis voor het onderwijsveld in de regio.

Tegelijkertijd nemen de maatschappelijke en arbeidsmarktgerichte verwachtingen richting het hoger onderwijs toe. De vraag naar flexibilisering, regionale samenwerking, responsief opleiden en aantoonbare professionele meerwaarde groeit. Daarnaast wordt de sector geconfronteerd met toenemende bestuurlijke en geopolitieke turbulentie, digitale transformatie en de opkomst van AI-toepassingen die zowel onderwijsvormen als het functiehuis raken. Deze ontwikkelingen vragen om wendbaarheid, versterkte interne beheersing en duidelijke strategische keuzes.

Tegen deze achtergrond staat de Marnix Academie voor een aanzienlijke financiële en organisatorische opgave. Het maatregelenpakket dat in 2025-2026 is opgesteld en in uitvoering is, richt zich op het herstellen van de financiële balans door het terugdringen van kosten, het

vergroten van baten, het verbeteren van interne beheersing en het versterken van bestuurlijke en leidinggevende slagkracht. De uitvoering hiervan wordt maandelijks gemonitord via de P&C-cyclus. Deze activiteiten zijn noodzakelijk om de financiële positie structureel te verbeteren en de basis van de organisatie te verstevigen.

Gezien de huidige financiële situatie heeft het college van bestuur besloten de verdere uitwerking van het Strategisch Huisvestingsplan tijdelijk niet voort te zetten. Het huidige gebouw biedt voldoende functionele ruimte voor onderwijs en organisatievoering. Door het uitstel ontstaat ruimte om beschikbare middelen gericht in te zetten op de financiële herstelopgave en de versterking van onderwijskwaliteit, digitalisering en professionele ontwikkeling. Ook wordt de verhuizing van de locatie NTH naar de Vogelsanglaan in 2026 afgerond. De eventuele risico's en aandachtspunten die samenhangen met het uitstel worden periodiek geëvalueerd.

De strategische koers 2022–2028 blijft richtinggevend voor de langere termijn. Begin 2026 vindt een midterm-review plaats waarin de koers wordt getoetst aan de veranderende context van het hoger onderwijs. Belangrijke thema's daarin zijn: flexibilisering van het onderwijs, versterking van regionale partnerschappen, verdere samenhang tussen onderwijs, onderzoek en professionalisering en de doorontwikkeling van de interne organisatie. Samenwerking met regionale instellingen wordt nadrukkelijk verkend, onder meer om te anticiperen op de dubbele krimp en om een toekomstbestendige kennisinfrastructuur in de regio te borgen.

Vooruitkijkend is het van belang dat de Marnix Academie de komende jaren blijft investeren in kwaliteit, samenwerking en doelmatigheid, terwijl tegelijkertijd scherp wordt gestuurd op financiële duurzaamheid. De toekomstbestendigheid van de instelling hangt af van de succesvolle uitvoering van de maatregelen, de versterking van interne processen en het vermogen om tijdig en adequaat te reageren op externe ontwikkelingen.

Het college van bestuur blijft met urgentie vasthouden aan beheersing én ontwikkeling waardoor de Marnix Academie in staat blijft om haar maatschappelijke opdracht — het opleiden en professionaliseren van onderwijsprofessionals — op een verantwoorde en duurzame wijze te blijven vervullen.

## 2. Onderwijs & Onderzoek

### 2.1. Bacheloropleiding

De bachelorprogramma's (de voltijd, in de vier- en driejarige variant en deeltijd) zijn gericht op het opleiden van kwalitatief goede, bekwame en bevlogen leerkrachten. Voor 2025 was stabilisatie van de instroom het doel. De februari instroom deeltijd is een waardevolle aanvulling op het portfolio en wordt gewaardeerd door studenten. Daarnaast staan consolideren en optimaliseren van de kwaliteit en organisatie van het bachelor-voltijdonderwijsprogramma centraal: het programma is/wordt beter studeerbaar, doceerbaar, organiseerbaar en betaalbaar. Voor de voltijd is ingezet op 'afslanken' van het curriculum, in lijn met de landelijke ontwikkelingen, waaronder de herijking van de kennisbases en de dialoog over start- en vakbekwaam. Daarnaast is ingezet op het laten indalen van de driejarige in de vierjarige variant. De deeltijd wordt gefaseerd opnieuw ontworpen, waarbij instroom van MBO-4 studenten mogelijk wordt, in samenhang met de AdPEP. De kwaliteitszorgcyclus is herijkt, waarin het samenspel tussen de nieuwe rol van teamleider en onderwijsregisseur een belangrijke rol speelt, als onderdeel van de herinrichting van de organisatie. Ook wordt ingezet op optimalisatie van het integraal plan- en roosterproces op het niveau van het cluster onderwijs. Op deze manier worden docenten breder inzetbaar, wat leidt tot nieuwe loopbaanmogelijkheden en meer efficiëntie.

|                   | Instroom per 1-10-25 | Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2025 | Afgestudeerd in 2025 |
|-------------------|----------------------|---|----------------------|
| Bachelor voltijd  | 243                  | 687   | 160                  |
| Bachelor DP       | 15                   | 60  | 6                    |
| Bachelor deeltijd | 117                  | 264   | 69                   |

### 2.2. Masteropleidingen

De Marnix Academie biedt vier masteropleidingen aan. Hiervan worden er drie in Radiant-samenwerkingsverband en één in het samenwerkingsverband Penta Nova aangeboden.

Het doel voor 2025 is, net als bij de bachelor, stabilisatie van de studentenaantallen. Om de masters duurzaam toekomstbestendig te maken, is het cruciaal de stap naar flexibilisering te maken, ook wordt gekeken naar verbreding van doelgroepen.

Er is besloten de master Onderwijs en Technologie in 2026 niet meer aan te bieden in de huidige vorm gezien het geringe aantal studenten. De inhoud van de master wordt in eerste instantie als post hbo leergangen aangeboden. In 2026 wordt gekeken in hoeverre deze master via een flexibel aanbod van leergangen weer opnieuw in de markt kan worden gezet.

|                         | Instroom per 1-10-2025 | Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2025 | Afgestudeerd in 2025 |
|-------------------------|------------------------|---|----------------------|
| Leren & Innoveren       | 29                     | 55  | 18                   |
| Passend Meesterschap    | 15                     | 38  | 12                   |
| Onderwijs & Technologie | 11                     | 30  | 23                   |
| Educational Leadership  | 16                     | 41  | 8                    |

### 2.3. Associate Degree Pedagogische Educatief Professional (Ad PEP)

De Ad PEP is een tweejarige opleiding die studenten opleidt tot pedagogisch educatief professional. De opleiding is voor de Marnix Academie relatief nieuw, maar kende een toenemende belangstelling, zodat deze inmiddels tot de opleidingen met de grootste instroom behoort. Er is ingezet op flexibilisering van de opleiding, waardoor in 2026 met een aangepast curriculum een nog betere doorstroom naar de bachelor mogelijk wordt.

|        | Instroom per 1-10-2025 | Totaal aantal ingeschreven studenten per 31 december 2025 | Afgestudeerd in 2025 |
|--------|------------------------|---|----------------------|
| Ad PEP | 92                     | 175   | 46                   |

### 2.4. Marnix Onderwijscentrum (Professionalisering en nascholing)

Het Marnix Onderwijscentrum (MOC) biedt leven lang ontwikkeltrajecten voor onderwijsprofessionals. Er is veel belangstelling voor de eenjarige post-hbo trajecten. Vooral opleidingen op het gebied van taal, lezen, rekenen en digitale geletterdheid lieten de grootste groei zien. De vraagarticulatie bij kinderopvang is in beeld gebracht en wordt verder ontwikkeld.

Het zij-instroomtraject, formeel behorend bij de baten werk in opdracht van derden, is organisatorisch gestroomlijnd met de deeltijdopleiding tot leraar basisonderwijs. Zo waren de startmomenten voor de zij-instroom nu ook tweemaal per jaar, in september en februari.

### 2.5. Partnerschappen (POO) en Samen Opleiden

Alle studenten van de bacheloropleiding worden voor 40% van de opleiding opgeleid in ons partnerschap Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO). De begeleiding van deze studenten, de POO-onderzoeksgroepen en de professionalisering van de verschillende actoren wordt voor een groot deel gefinancierd vanuit de subsidie samen opleiden. Voor een goede opleidingsinfrastructuur en verbinding tussen praktijk en opleiding is het daarnaast noodzakelijk dat de deelnemende besturen en de Marnix Academie ook uit eigen middelen investeren. Gelijkwaardigheid is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Het partnerschap POO is sinds de invoering van onderwijsregio's verspreid over negen regio's. Vanaf 1 januari 2026 wordt de subsidie voor het Samen Opleiden toegekend aan de onderwijsregio's. De rol van de Marnix Academie is daardoor veranderd. We zijn officieel geen

penvoerder meer. De subsidie wordt vanuit de verschillende onderwijsregio's op basis van het aantal daar opgeleide studenten overgemaakt aan het partnerschap. Het partnerschap roomt volgens POO-afspraken een bedrag af voor organisatie en gezamenlijke professionalisering en verdeelt op basis van een vastgesteld bedrag per student de middelen over de besturen. We hebben daarmee een zogenoemde kassierfunctie gekregen.

Goede inbedding van het partnerschap in de verschillende onderwijsregio's blijft een uitdaging. In drie onderwijsregio's is de Marnix Academie bestuurlijk vertegenwoordigd en is de programmaleider betrokken bij verschillende trajecten rondom samen opleiden en professionaliseren. Het grootste deel van de partnerbesturen uit de onderwijsregio's aan de randen van het partnerschap heeft aangegeven de samenwerking met POO te willen blijven continueren. Samen met de stuurgroep POO zoeken we naar een toekomstige samenwerking die zowel organisatorisch, inhoudelijk als financieel duurzaam is.

## **2.6. Marnix Innovatiecentrum (cluster onderzoek)**

Het Marnix Innovatie Centrum (MIC) verbetert en vernieuwt de onderwijspraktijk via praktijkgericht onderzoek en het stimuleren van onderzoekend vermogen bij studenten, leraren en professionals. Onderzoek en onderwijs zijn nauw verbonden, met 'onderzoekend innoveren' als uitgangspunt. Het MIC faciliteert en begeleidt onderzoeksprojecten samen met partnerscholen.

De kernfuncties zijn: innovatie van het werkveld, verbetering van onderwijs, professionalisering en kennisontwikkeling. Samenwerking, zowel intern als extern, staat centraal. Het MIC werkt binnen de strategische koers van de Marnix Academie en het partnerschap POO en bestaat uit lectoren, onderzoekers en ondersteuning. Docenten, studenten en promovendi dragen actief bij aan onderzoek.

Het MIC werkt met drie lectoraten en samenwerkingen met andere lectoraten. De impact is zichtbaar in toolkits, bijeenkomsten en publicaties.

In 2025 is gewerkt aan kwaliteitsborging (o.a. ethiek, datamanagement en zichtbaarheid) en zijn subsidieaanvragen ingediend. Nieuwe onderzoeken sluiten aan bij de strategische koers. Regionale samenwerking is versterkt, mede door veranderingen in partnerschappen. Ook is gewerkt aan een nieuwe onderzoeksagenda en een toekomstvisie op lectoraten.

De verdere uitwerking van het cluster onderzoek met één lectoraat 'Samen waardengericht opleiden, professionaliseren en innoveren' vindt plaats in 2026.

## **2.7. Internationalisering**

In 2025 is er door middel van internationalisering gewerkt 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 in lijn met de Strategische Koers 2022-2028 (Marnix Academie, 2022).

Op 24 juni 2025 is het visie- en beleidsdocument Internationalisering vastgesteld. In lijn met dit visie- en beleidsdocument heeft doorontwikkeling plaatsgevonden zowel op organisatieniveau als op curriculumniveau, zoals:

- het in gebruik nemen van de portal Veiligheid;
- het plaatsvinden van een succesvolle internationale, gezamenlijke studiereis voor Marnix-medewerkers en medewerkers van het partnerschap;
- internationalisation@home door middel van een COIL (collaborative online international learning) in de bachelor;
- het verbinden van Internationalisering aan de Marnix-visie op Wereldburgerschap met Moed.

Daarnaast heeft de jaarlijkse inkomende en uitgaande internationale mobiliteit plaatsgevonden, voor zowel studenten als medewerkers (staf). Voor deze mobiliteiten wordt subsidie gebruikt van Erasmus+ (E+) en van de NL Scholarship, volgens de gestelde kaders en mogelijkheden van deze subsidies. In 2025 was het E+ budget voor de betreffende uitgaande studentmobiliteit toereikend om alle beurzen volledig te kunnen toekennen. Voor uitgaande stafmobiliteit is ook de volledig mogelijke subsidie ingezet, wat betekent dat er zo'n 70% gesubsidieerd heeft plaatsgevonden. Daarmee is de uitputting van de E+ subsidie naar verwachting. Daarnaast biedt de Marnix Academie jaarlijks acht studenten, die buiten de Europese Unie ('EER'; Europese Economische Ruimte) gaan, de kans om de NL Scholarship te ontvangen. Deze beurs wordt voor 2/3 deel bekostigd door het Rijk en voor 1/3 deel bekostigd door de Marnix. Ook in 2025 hebben acht geselecteerde studenten een NL Scholarship ontvangen.

Uit evaluaties onder zowel inkomende als uitgaande studenten blijkt ook in 2025 een hoge tevredenheid over hun internationale ervaring en de begeleiding daarbij.

## 2.8. Studentenwelzijn

Een van de speerpunten van de Marnix Academie is studentenwelzijn. De toegenomen aandacht voor studentenwelzijn vereist een meer integrale benadering, waarbij onderwijs, begeleiding en sociale ondersteuning samenkomen. Dit vraagt om beleidsmatige verankering. Om te komen tot integraal beleid studentenwelzijn heeft de Marnix Academie in 2025 bestaande activiteiten en beleidsmaatregelen geïnventariseerd en getoetst aan het Landelijk kader studentenwelzijn 2023-2030. Het beleid studentenwelzijn zal in 2026 worden afgerond en verder geïmplementeerd. Het beleid moet bijdragen aan het (meer) integraal werken aan studentenwelzijn waarbij de (afzonderlijke) activiteiten zijn ingebed in een samenhangende structuur en de stakeholders met elkaar afstemmen en samenwerken om de gedeelde visie op studentenwelzijn te realiseren.

## 2.9. Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

### TOEGANKELIJKHEID

De Marnix Academie richt zich actief op diverse doelgroepen, waaronder mbo-4-instromers, zij-instromers, werkenden en internationale studenten. Door flexibilisering van het onderwijs,

maatwerktrajecten en doorlopende leerroutes wordt de toegankelijkheid van het onderwijs verder vergroot.

De toegankelijkheid wordt geborgd door een samenhangend geheel van toelatingseisen, studiekeuzechecks en begeleiding gedurende de gehele studie. In het kader van een zorgvuldige instroom voeren alle aankomende studenten een verplichte studiekeuzecheck, waarbij aandacht is voor motivatie, geschiktheid en eventuele ondersteuningsbehoeften.

Daarnaast kent de Marnix Academie specifieke regelingen voor studenten die aanpassingen nodig hebben om de opleiding succesvol te kunnen volgen. Dit betreft onder andere studenten met een lichamelijke, geestelijke of zintuiglijke beperking en topsporters. De voorzieningen en procedures zijn vastgelegd in de regeling *Studeren met een functiebeperking* en de Topsportregeling, die via de website beschikbaar zijn.

Studenten worden tijdens de studiekeuzecheck actief geïnformeerd over deze mogelijkheden en zo nodig direct doorverwezen naar de studentendecaan. De studentendecaan begeleidt studenten bij het aanvragen van voorzieningen en blijft gedurende de studie het aanspreekpunt voor ondersteuning en eventuele aanpassingen in onderwijs, toetsing en voorzieningen.

## **TOELATINGSBELEID**

Voor toelating tot de opleidingen van de Marnix Academie is een havo-, vwo- of mbo-4-diploma vereist. Voor de pabo geldt daarnaast dat studenten zonder vwo- of afgeronde hbo-opleiding moeten aantonen te beschikken over voldoende kennis van de vakgebieden aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek.

Deze kennis wordt getoetst via landelijke toelatingstoetsen per vakgebied. De toetsen meten het kennisniveau dat nodig is om de opleiding succesvol te kunnen volgen en worden afgenomen op het niveau van havo 3/vmbo-t 4.

Voor kandidaten van 21 jaar en ouder die niet beschikken over een havo-, vwo- of mbo-diploma bestaat de mogelijkheid om via het toelatingsonderzoek 21+ alsnog toegelaten te worden, mits zij aantonen over het vereiste instapniveau te beschikken.

## 3. Kwaliteitszorg

### 3.1. Kwaliteitsafspraken

Aan het einde van studiejaar 2024–2025 zijn de projecten binnen de Kwaliteitsafspraken afgerond; onze eindrapportage is door OCW goedgekeurd. In de afrondingsfase lag de nadruk op duurzame verankering van opbrengsten, kennisbenutting en disseminatie binnen én buiten de voltijdopleiding.

Per januari 2025 zijn de kwaliteitsgelden, nu onderdeel van de lumpsumbekostiging, ondergebracht in een nieuw Innovatiefonds. Dit fonds heeft een eigen werkwijze ontwikkeld waarmee medewerkers aanvragen kunnen indienen voor innovatieve projecten. Zo borgen we continuïteit in het mede mogelijk maken van onderwijsinnovatie binnen de hogeschool en sluiten we aan bij de ambities uit de Strategische Koers. In 2025 ligt de prioriteit op het programma Flexibilisering.

### 3.2. Kwaliteitsbeleid

In 2025 vond een herijking plaats van het kwaliteitsbeleid van de Marnix Academie. Het integrale kwaliteitsbeleid laat zien dat we systematisch op instellingsniveau en in verbinding met én tussen de verschillende organisatie-eenheden werken aan ontwikkeling, verbetering en verantwoording van de kwaliteit. Het kwaliteitsbeleid is ondersteunend aan de realisatie van de strategische koers, missie, visie van de Marnix Academie.

Om op een cyclische manier te werken aan de realisatie van de doelstellingen en beoogde kwaliteit hanteren we de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Om de lerende cultuur te stimuleren en om duurzame kwaliteitsverbetering te realiseren hanteren we ook de IMWR-cirkel (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen, Reflecteren). De IMWR-cirkel is complementair aan de PDCA-cyclus en geeft invulling aan de meer mensgerichte, sociale en culturele aspecten die nodig zijn om het kwaliteitszorgsysteem goed te laten functioneren. De mensen zijn immers de motor die de kwaliteit onderhouden en verbeteren.

De opleidingen besteden systematisch en cyclisch aandacht aan het monitoren, borgen en versterken van de onderwijskwaliteit door middel van het doorlopen van externe en interne kwaliteitsprocessen.

### 3.3. Externe kwaliteitszorg

De toetsingscommissie van CPION (Centrum Post Initieel Onderwijs Nederland) is akkoord gegaan met de herregistratie van de Leergang Vakbekwaamheid Bewegingsonderwijs via Pabo voor de periode 2025-2029.

In november vond de verificatieaudit plaats door Ascenda ten behoeve van de herregistratietrajecten schoolleider van Penta Nova.

In december werd de Marnix Academie bezocht door een, door de NVAO goedgekeurd, visitatiepanel ten behoeve van de (her)accreditatie van de master Onderwijs & Technologie.

### 3.4 Interne kwaliteitszorg

De opleidingen zetten diverse instrumenten in ten behoeve van de interne kwaliteitszorg waaronder evaluaties onder stakeholders (zoals de landelijke HBO-Monitor en de Nationale Studenten Enquête), kalibreersessies en midterm reviews. De opbrengst hiervan wordt besproken in diverse overleggrems en benut voor het verder ontwikkelen en versterken van de kwaliteit.

In 2025 vonden midterm reviews plaats bij de Associate degree Pedagogisch Educatief Professional en de Bacheloropleiding Leraar basisonderwijs. Aan de hand van zelfevaluaties zijn er dialogen gevoerd met interne en externe peers over ontwikkelthema's in relatie tot de beoordelingsstandaarden van het NVAO. Daarnaast vond een midterm review plaats van de Opleiding Schoolleiders van Penta Nova.

|   | Ik ben (zeer) tevreden over de studie |
|---|---------------------------------------|
| Bachelor Leraar Basisonderwijs - voltijd  | 59%                                   |
| Bachelor Leraar Basisonderwijs - deeltijd | 65%                                   |
| Zij-instroom Basisonderwijs               | 68%                                   |

*HBO-monitor 2024 onder alumni van de bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs – Oordeel alumni percentage*

|   | Tevredenheid met de opleiding in het algemeen | Tevredenheid met de sfeer op de opleiding | Op basis van mijn ervaringen tot nu toe zou ik opnieuw voor deze opleiding kiezen |
|---|---|---|---|
| Associate degree Pedagogisch Educatief Professional | 3,9   | 4,2                                       | 3,9   |
| Bachelor Leraar Basisonderwijs - voltijd            | 3,8   | 4,3                                       | 3,8   |
| Bachelor Leraar Basisonderwijs - deeltijd           | 4,2   | 4,6                                       | 4,5   |
| Master Leren en Innoveren                           | 4,3   | 4,7                                       | 4,3   |
| Master Passend Meesterschap                         | 4,3   | 4,6                                       | 3,9   |
| Master Onderwijs & Technologie                      | 3,9   | 4,4                                       | 3,9   |
| Master Educational Leadership                       | 4,7   | 5,0                                       | 4,6   |

*Nationale Studenten Enquête 2025 – Oordeel gemiddelde scores van studenten op een vijfpuntschaal (1-5)*

## 4. Duurzaamheid

Duurzaamheid is nauw verweven met onze ambitie om als open leergemeenschap bij te dragen aan een rechtvaardige en duurzame samenleving. In 2025 hebben we opnieuw belangrijke stappen gezet om onze bedrijfsvoering verder te verduurzamen en onze milieu-impact te verminderen. De voortgang wordt jaarlijks gepubliceerd in het milieujaarverslag.

De Omgevingsdienst Utrecht voerde in 2025 een controle uit in het kader van de energiebesparingsplicht. De gevraagde gegevens zijn aangeleverd en de benodigde werkzaamheden aan de stookinstallatie worden in 2026 afgerond. Daarnaast is de vijfjaarlijkse rapportage (2021–2025) met betrekking tot ons bodemenergiesysteem opgesteld en inmiddels akkoord bevonden. Op basis hiervan is een verruiming van de grondwaterverplaatsing aangevraagd; deze is begin 2026 toegekend.

Conform de Erkende Maatregelenlijst (EML) is in 2025 de isolatie van appendages, warmwater- en verwarmingsleidingen afgerond. Hiermee wordt structureel warmteverlies beperkt. Onze PV-installatie presteerde dit jaar optimaal, met een productie van 27.863 kWh (98% van de berekende maximale jaaropbrengst). Net als voorgaande jaren nemen wij volledig groene elektriciteit af, aangevuld met CO<sub>2</sub>-gecompenseerd gas.

Op het gebied van mobiliteit — de grootste bron van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot — hebben we in 2025 voor het eerst een volledig jaar conform de Rapportageverplichting Werkgebonden Personenmobiliteit geregistreerd. Reizen in het kader van internationalisering zijn uitgevoerd binnen de kaders van het geldende duurzame (internationale) reisbeleid, waarbij treinreizen waar mogelijk de voorkeur hebben. Tevens stimuleerden we actief duurzame vervoerskeuzes, onder andere via deelname aan de landelijke *Fiets naar je Werk Dag* en via het opnieuw ingevoerde fietsplan, waarvan 34 medewerkers gebruikmaakten.

Binnen onze bedrijfsvoering lag de focus daarnaast op ketenefficiency en materiaalbesparing. Afvalstromen worden zoveel mogelijk gescheiden en gerecycled; de interne inzamelstructuur is in 2024 herzien en in 2025 verder geoptimaliseerd. Ook is de verduurzaming van onze catering voortgezet met een groeiend aanbod van vegetarische en plantaardige producten.

De komende jaren blijven we investeren in energiebesparing, duurzame mobiliteit, circulaire bedrijfsvoering en de bewustwording van medewerkers en studenten.

## 5. Sociale, kennis- en cyberveiligheid

De Marnix Academie werkt aan een veilige leer- en werkomgeving vanuit een geïntegreerde benadering van sociale veiligheid, kennisveiligheid en cyberveiligheid. Deze drie domeinen ondersteunen de continuïteit van onderwijs en onderzoek en maken onderdeel uit van goed bestuur, verantwoord werkgeverschap en zorgvuldige bedrijfsvoering.

Binnen elk van deze domeinen wordt gewerkt op basis van vastgestelde beleidskaders, met duidelijke verantwoordelijkheden en aandacht voor preventie, bewustwording en risicobeheersing.

### 5.1. Sociale veiligheid

Binnen deze samenhangende veiligheidsbenadering neemt sociale veiligheid een centrale plaats in. De Marnix Academie streeft naar een sociaal veilige leer- en werkomgeving waarin medewerkers en studenten zich gerespecteerd, gehoord en beschermd voelen. Sociale veiligheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur, leidinggevenden, medewerkers en studenten en vormt een noodzakelijk fundament voor professioneel handelen en goed werkgeverschap.

In 2025 is het Beleid Sociale Veiligheid vastgesteld. Dit beleid beschrijft het kader voor het voorkomen, signaleren en aanpakken van ongewenste omgangsvormen en verduidelijkt de rollen en verantwoordelijkheden van bestuur, leidinggevenden, vertrouwenspersonen, HR en medezeggenschap. Het beleid sluit aan bij de wettelijke verplichtingen rondom psychosociale arbeidsbelasting en legt nadruk op preventie, een open aanspreekcultuur en zorgvuldige procedures.

De Marnix Academie beschikt over één externe en twee interne vertrouwenspersonen, die onafhankelijk opereren en opvang, begeleiding en advies bieden. Daarnaast vervullen zij een signalerende en adviserende rol richting de organisatie.

De vertrouwenspersonen hebben in 2025 periodiek en in formeel verband signalen gedeeld met het College van Bestuur. Deze signalen hadden betrekking op trends en aandachtspunten rond sociale veiligheid, waaronder het belang van tijdige bespreekbaarheid, rolvastheid en blijvende bewustwording binnen teams. De niet-herleidbare signalen en trends zijn betrokken bij de verdere beleidsontwikkeling en vormen input voor de uitwerking van de Gedragscode, die in 2026 wordt geïmplementeerd.

Leidinggevenden spelen een centrale rol in het bevorderen van sociale veiligheid. Van hen wordt verwacht dat zij handelen volgens het vastgestelde beleid, het goede voorbeeld geven en actief bijdragen aan een veilige en open werkomgeving. In 2026 ligt de focus op de verdere implementatie en borging van het beleid binnen de reguliere HR- en P&C-cyclus.

## 5.2 Kennisveiligheid

Kennisveiligheid heeft betrekking op het zorgvuldig omgaan met kennis, onderzoeksdata en internationale samenwerkingen. De Marnix Academie acht het van groot belang dat onderwijs en onderzoek plaatsvinden in een open academische context, met oog voor risico's die samenhangen met ongewenste kennisoverdracht, afhankelijkheden of externe beïnvloeding.

In 2025 zijn verdere stappen gezet in de versterking van kennisveiligheid. Het Advies Team Kennisveiligheid (ATK) heeft protocollen opgesteld voor inkomende en uitgaande stafmobiliteit. Daarnaast is deelgenomen aan de landelijke meting kennisveiligheid, waaruit bleek dat de organisatie stappen vooruit heeft gezet in bewustwording en structuur.

In 2025 is tevens een interne risicoanalyse uitgevoerd op het gebied van kennisveiligheid. Hieruit zijn geen nieuwe of verhoogde risico's naar voren gekomen. De bevindingen worden benut voor verdere borging van beleid en procedures. In 2026 blijft kennisveiligheid een aandachtspunt, mede door landelijke ontwikkelingen en de toenemende complexiteit van samenwerkingsverbanden.

## 5.3 Cyberveiligheid & privacy

De Marnix Academie onderkent het belang van privacybescherming en informatiebeveiliging voor de continuïteit van het onderwijs en het vertrouwen van medewerkers en studenten. In 2025 is verder gewerkt aan de professionalisering van beleid en uitvoering op het gebied van cyberveiligheid en privacy.

Er zijn processen aangescherpt rondom datalekken, rechten van betrokkenen en het verwerken van persoonsgegevens. Ook zijn verwerkers getoetst op naleving van privacy- en beveiligingseisen. Bewustwording onder medewerkers is versterkt door gerichte communicatie en training.

Op het gebied van informatiebeveiliging is gewerkt conform het geldende normenkader. Een externe audit bevestigde dat de organisatie stappen heeft gezet in het verhogen van het volwassenheidsniveau. In 2026 blijft aandacht voor informatiebeveiliging onverminderd noodzakelijk, mede in het licht van de implementatie van de NIS2-richtlijnen.

## 6. Bedrijfsvoering

### 6.1. Personele ontwikkelingen

#### ZAKEN IN HET AFGELOPEN JAAR MET EEN AANZIENLIJKE PERSONELE BETEKENIS

In 2025 vonden diverse ontwikkelingen plaats die van grote betekenis waren voor medewerkers binnen de Marnix Academie. De invoering van de nieuwe organisatiestructuur had daarbij de grootste impact. De herinrichting leidde tot vier clusters—Onderwijs, Onderzoek, Bedrijfsvoering en Staf—waarbij verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden belegd en teams meer ruimte krijgen om zelf regie te voeren. De verdere implementatie en verankering vragen ook in 2026 aandacht, met name in rollen, samenwerking en sturingsinformatie.

Daarnaast werd het nieuwe HR-systeem HR2day aangeschaft en voorbereid voor implementatie. Deze implementatie van HR2day markeert een belangrijke stap in modernisering van HR-processen en ondersteuning van medewerkers en leidinggevenden. Dit betekende in 2025 dat medewerkers en leidinggevenden zich moesten voorbereiden op nieuwe werkprocessen, vernieuwde workflows en een andere manier van gegevensbeheer. De overgang vergde opschoning van de personeelsdata en training van leidinggevenden.

Verder kende 2025 een stijgend ziekteverzuim. De analyses lieten zien dat het langdurig verzuim een groot deel van het totale verzuim verklaarde en dat hersteltijden langer werden. De organisatie zette daarom stappen in het ontwikkelen van nieuw beleid op het gebied van gezondheid, welzijn en werkdruk. In het najaar van 2025 is er een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) uitgevoerd, waaraan alle medewerkers vrijwillig konden deelnemen. De uitkomsten van dit onderzoek hebben inzicht gegeven in onder meer werkdrukbeleving, herstelmogelijkheden en ervaren vitaliteit.

#### BELANGRIJKSTE PERSONELE ONTWIKKELINGEN IN HET AFGELOPEN JAAR

Het jaar 2025 werd gekenmerkt door ontwikkelingen op het gebied van professionalisering, sociale veiligheid en duurzame inzetbaarheid. Hoewel het nieuwe professionaliseringsbeleid vertraging opliep door onderbezetting binnen HR, werd wel een basis gelegd via een vernieuwde visie op opleiden, onderzoek en ontwikkeling.

Het ziekteverzuim steeg naar 7,17%. Het langdurig verzuim bleek hierin een grote factor, met een gemiddelde verzuimduur van 290 dagen, ruim boven de sectorbenchmark. De meldingsfrequentie steeg licht naar 1,15. Bij een relatief kleine groep medewerkers was sprake van meer meldingen dan voorgaande jaren, wat alertheid vraagt omdat deze groep een hogere kans heeft op langdurige uitval. Een groot deel van het langdurige verzuim in 2025 hangt samen met complexe en meer langdurige gezondheidsklachten. Deze klachten vragen vaak om uitgebreide begeleiding en hersteltrajecten, wat mede verklaart waarom de gemiddelde duur zo hoog is. Dit benadrukt de noodzaak voor extra aandacht voor thema's zoals gezondheid, welzijn, weerbaarheid en gezonde arbeidsomstandigheden, waaronder het bewaken van werkdruk en het ondersteunen van medewerkers bij het vinden van balans tussen werk en herstel. De

niet-herleidbare leerpunten uit het PMO vormen, samen met de verzuimanalyse, een belangrijke onderlegger voor het beleid duurzame inzetbaarheid dat in 2026 verder wordt uitgewerkt en geïmplementeerd.

### **GEVOERD BELEID INZAKE DE BEHEERSING VAN UITKERINGEN NA ONTSLAG**

De Marnix Academie is eigenrisicodragers voor WW-uitkeringen en werkt daarom met beleid dat gericht is op het beperken van de instroom in werkloosheidsregelingen. In 2025 waren er geen nieuwe medewerkers die een WW-uitkering ontvingen en bleef de financiële last beperkt. Ook bij de bovenwettelijke uitkeringen waren geen nieuwe gevallen te melden. De hogeschool houdt een voorziening aan voor toekomstige bovenwettelijke verplichtingen. Het beleid richt zich op zorgvuldige uitstroombegleiding, herplaatsing waar mogelijk en het zorgvuldig managen van tijdelijke contracten. De inzet op duurzame inzetbaarheid en sociale veiligheid draagt bovendien bij aan het voorkomen van uitval en daarmee potentiële aanspraken op uitkeringen in de toekomst.

### **TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN PERSONEEL**

Voor 2026 wordt ingezet op verdere professionalisering, onder andere via de ontwikkeling van een nieuw professionaliseringsbeleid en de realisatie van een leiderschapsprogramma dat aansluit op de nieuwe organisatiestructuur. De herziening van het beleid rond duurzame inzetbaarheid krijgt vorm, waarbij nadruk ligt op preventie, vitaliteit en het ondersteunen van medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven.

Daarnaast wordt in 2026 gewerkt aan de implementatie van de Gedragscode als vervolg op het beleid Sociale Veiligheid. Ook blijven werkdrukmanagement, het verlagen van langdurig verzuim en gerichtere ondersteuning aan risicogroepen belangrijke thema's.

De verdere ingebruikname van HR2day moet ervoor zorgen dat medewerkers en leidinggevenden beter worden ondersteund en dat stuur- en managementinformatie kwalitatief sterker wordt.

## **6.2. Huisvesting**

In 2025 is een belangrijke stap gezet in de voorbereiding op de sluiting van locatie NTH per juli 2026. Dit leidde tot de ontwikkeling van een nieuw werkplekplan, gebaseerd op flexibel en activiteitgericht werken. Hierbij staat centraal dat medewerkers de werkplek kiezen die hun werkzaamheden het beste ondersteunt, met aandacht voor balans tussen digitaal en fysiek werken.

Het nieuwe werkplekconcept biedt ruimte voor verschillende typen werkplekken, waaronder stilteplekken, samenwerkingsruimtes en overleglocaties. Dit concept wordt in 2026 geïmplementeerd, waarbij veel aandacht uitgaat naar arbo-normen en het creëren van een gezonde, veilige en passende werkomgeving.

### **STRATEGISCHE HUISVESTINGSVISIE**

De strategische huisvestingsvisie (SHV) van de Marnix Academie uit 2022 is in 2025 geactualiseerd. Deze visie is besproken in het CvB. Eind oktober is deze SHV in een werksessie met leden van de medezeggenschapsraad doorgenomen en op basis van dit gesprek is het plan verder verscherpt, met name op elementen in de huisvesting die van belang zijn vanuit de specifieke identiteit en aantrekkingskracht van de Marnix Academie, voor studenten en voor docenten. De visie is nog niet vastgesteld.

Vanwege het feit dat het SHV in ontwikkeling is, is het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) hierop aangepast. Tevens is aangegeven dat we geen preventieve investeringen doen. De aanpassingen die zijn gedaan hebben betrekking op calamiteitenonderhoud, contractonderhoud en planmatig onderhoud. Planmatig onderhoud stellen we zoveel als mogelijk uit waardoor we iets meer te maken kunnen krijgen met calamiteitenonderhoud. Op basis van het feit dat het buitenschilderwerk al een paar keer is uitgesteld is in 2025 daar alsnog opdracht voor verstrekt en uitgevoerd.

### **6.3. Communicatie en werving**

In 2025 is er op verschillende gebieden geïnvesteerd in marketingcommunicatie en werving. Zo is een wervingsstrategie geïntroduceerd die is opgebouwd uit drie pijlers: digital marketing, customer relationship marketing (CRM) en evenementenmarketing. Daarnaast is een nieuwe website gelanceerd, waarbij de vijf oude websites – voor de Marnix Academie, de drie masters en het Marnix Onderwijscentrum – zijn samengevoegd tot één platform dat beter aansluit bij de vernieuwde wervingsstrategie. Ook is er een overstap gemaakt naar Microsoft Dynamics ten behoeve van e-mailmarketing, waardoor veel handmatig werk is uitgefaseerd en de kans op fouten is verkleind. Tot slot zijn online marketingvaardigheden meer in huis gehaald, wat heeft gezorgd voor een solide basis aan interne kennis en een hoger senioriteitsniveau binnen het team.

### **6.4 Crisismanagement**

De Marnix Academie heeft sinds 2023 een crisismanagementplan en vanuit dit plan organiseren we jaarlijks een CMT oefening. De functionaris Integrale Veiligheid ziet toe dat eventuele leerpunten worden verwerkt in de crisisplanvorming.

Op 08 oktober 2025 vond er een interactieve oefening plaats bij de Marnix Academie. Het Crisismanagementteam (CMT) kwam bijeen om te oefenen met een fictief crisisscenario. Het scenario daagde het team uit met onder meer de eerste respons, zorg voor studenten en betrokkenen, veiligheid voor studenten en medewerkers, leiding en coördinatie en communicatie.

De oefening is geëvalueerd en er was geen aanleiding om het crisismanagementplan bij te stellen.

## 7. Governance

De Marnix Academie past de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen toe, zoals vastgesteld door de Vereniging Hogescholen.

In 2025 zijn geen materiële afwijkingen van deze code geconstateerd. De inrichting van bestuur, toezicht en interne beheersing is in overeenstemming met de uitgangspunten van de governancecode.

### 7.1. Juridische structuur

De Marnix Academie maakt deel uit van de stichting Stichting Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht, statutair gevestigd in de gemeente Utrecht en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41180472.

De stichting heeft als verkorte naam Marnix Academie en houdt de hogeschool Marnix Academie in stand als instelling voor hoger beroepsonderwijs.

De governance van de stichting is ingericht volgens een Raad van Toezicht-model en bestaat uit de volgende organen:

- **College van Bestuur (CvB)**  
Het College van Bestuur vormt het bestuur van de stichting en is verantwoordelijk voor de strategie, het beleid, de bedrijfsvoering en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool.
- **Raad van Toezicht (RvT)**  
De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting en staat het bestuur met raad ter zijde.
- **Medezeggenschapsraad (MR)**  
De Medezeggenschapsraad is ingericht conform de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en vertegenwoordigt de belangen van studenten en medewerkers.

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een adequate inrichting van de governance, inclusief de naleving van wet- en regelgeving en de branchecode voor goed bestuur in het hoger onderwijs.

De stichting heeft geen aandeelhouders en opereert als een not-for-profit-organisatie waarbij alle middelen worden ingezet ter realisatie van de maatschappelijke opdracht: het verzorgen van hoger beroepsonderwijs, praktijkgericht onderzoek en professionalisering in het educatieve domein.

### 7.2. Helderheid in het Hoger onderwijs

In 2025 heeft de Marnix Academie verdere invulling gegeven aan het principe van *Helderheid in het Hoger Onderwijs*.

Per 1 augustus 2025 is de nieuwe organisatiestructuur van kracht, met vier clusters (Onderwijs, Onderzoek, Bedrijfsvoering en Staf). Deze structuur ondersteunt integrale sturing, samenwerking en professionele nabijheid.

Tegelijkertijd bleek in 2025 dat de interne beheersing nog niet op het gewenste niveau stond. De sturing op financiën, AO/IC-processen en risicobeheersing was onvoldoende effectief, wat mede heeft geleid tot een gerealiseerd tekort van € 1,3 miljoen, aanzienlijk hoger dan het begrote en geprognoseerde tekort van € 0,6 miljoen. Dit onderstreept dat de organisatie nog niet tijdig en volledig in control was.

In de tweede helft van 2025 is een basis gelegd voor herstel. Zo wordt in 2026 binnen de vernieuwde P&C-cyclus strak gestuurd op een omvattend maatregelenpakket, waaronder taakstellingen, een selectieve vacaturestop, reductie van externe inhuur en scherpere begrotingsdiscipline. De voortgang hiervan wordt structureel besproken in MT, CvB(+) en RvT.

De Marnix Academie blijft structureel investeren in een open en begrijpelijke verantwoording richting studenten, medewerkers en externe stakeholders, waarmee invulling wordt gegeven aan de wettelijke vereisten voor helderheid.

### **HORIZONTALE VERANTWOORDING**

De Marnix Academie hecht sterk aan horizontale verantwoording. Wij betrekken studenten, medewerkers en partners in het werkveld actief bij beleidsvorming en kwaliteitszorg. Dit doen we via medezeggenschapsorganen, periodieke kwaliteitsgesprekken, klankbordgroepen, enquêtes en strategische overleggen met opleidingsscholen en andere ketenpartners. De inzichten uit deze dialoog worden gebruikt om beleid te versterken, onderwijs te verbeteren en keuzes zorgvuldig te verantwoorden. Via ons jaarverslag, onze website en interne communicatiekanalen leggen wij transparant verantwoording af aan onze gemeenschap en de bredere samenleving.

### **UITBESTEDING VAN OPLEIDINGEN**

De Marnix Academie heeft in het verslagjaar geen onderdelen van opleidingen uitbesteed aan externe partijen.

Wel participeert de academie in een aantal gezamenlijke masteropleidingen die in samenwerking met andere hogescholen worden verzorgd. Het betreft samenwerking met instellingen zoals KPZ, IPABO, De Kempel, Driestar Educatief en Thomas More Hogeschool.

Deze samenwerkingen hebben het karakter van gezamenlijke uitvoering en ontwikkeling van opleidingen, waarbij de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit, toetsing en diplomering geborgd blijft binnen de deelnemende instellingen. Er is derhalve geen sprake van uitbesteding in de zin van overdracht van onderwijsactiviteiten aan derden.

### **INTERNATIONALISERING EN BUITENLANDSE STUDENTEN**

De Marnix Academie voert actief beleid op het gebied van internationalisering, zoals beschreven in paragraaf 2.7. Dit omvat onder meer internationale mobiliteit van studenten en medewerkers, internationalisation@home en samenwerking met internationale partnerinstellingen.

De academie beschikt over circa 47 uitwisselingsovereenkomsten met internationale universiteiten. Daarnaast wordt samengewerkt met stagescholen en schoolbesturen in het buitenland, waar studenten internationale stages kunnen volgen.

In 2025 hebben 36 studenten gebruikgemaakt van internationale mobiliteit via uitwisselingsprogramma's. Daarnaast hebben 145 studenten internationale partners bezocht in het kader van studiereizen. Voor medewerkers (docenten en staf) betrof dit 44 deelnemers.

In hetzelfde jaar zijn 31 studenten vanuit Europese partnerinstellingen ontvangen voor een semesteruitwisseling en 33 studenten voor kortdurende programma's. Er zijn geen studenten van buiten de Europese Unie zonder verblijfsvergunning ingeschreven.

De Marnix Academie kent geen bi-diplomeringstrajecten of joint degrees. Evenmin zijn er uitwisselingsovereenkomsten die leiden tot afwijkende bekostiging of aanvullende financiële verplichtingen.

Studenten kunnen gebruikmaken van reguliere financieringsmogelijkheden zoals Erasmus+ en de NL Scholarship. Deze ondersteuning vindt plaats binnen de bestaande subsidieregelingen en leidt niet tot afwijkende bekostigungsstromen voor de instelling. Daarmee is er geen sprake van materiële financiële risico's of afwijkende bekostiging in het kader van internationalisering.

### **MAATWERKTRAJECTEN VOOR ORGANISATIES**

In het verslagjaar heeft de Marnix Academie diverse maatwerktrajecten uitgevoerd voor scholen en onderwijsorganisaties, gericht op professionalisering van onderwijsprofessionals. Het betreft onder meer trainingen, workshops, coachingstrajecten en langere professionaliseringstrajecten op thema's zoals rekenen, taal, inclusie, klassenmanagement en ouderbetrokkenheid.

Deze trajecten zijn uitgevoerd voor een brede groep opdrachtgevers binnen het primair onderwijs en aanverwante organisaties. Voorbeelden hiervan zijn schoolbesturen, samenwerkingsverbanden en onderwijsregio's zoals SCOH, SPCO Groene Hart, KSU, Transvita en diverse individuele basisscholen.

De maatwerkactiviteiten hebben een overwegend postinitieel karakter en worden bekostigd vanuit baten werk in opdracht van derden (derde geldstroom). Het aantal deelnemers varieert per traject en is afhankelijk van de omvang van de opdracht (bijvoorbeeld teamtrainingen of individuele coachingstrajecten).

De uitvoering van maatwerktrajecten levert een bijdrage aan de verbinding tussen opleiding en beroepspraktijk en draagt bij aan de verdere professionalisering van het onderwijsveld. Er is geen sprake van bekostiging uit publieke middelen die strijdig is met de geldende wet- en regelgeving.

### **7.3. College van Bestuur**

Het College van Bestuur (CvB) heeft als taak het besturen van de Marnix Academie en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Tot 1 augustus 2025 bestond het CvB uit mevrouw Astrid Venes, voorzitter en mevrouw Hinja Bosman, lid ad interim. Vanaf het nieuwe studiejaar is het CvB van een tweehoofdig collegiaal bestuur overgegaan naar een eenhoofdig bestuur.

Het College van Bestuur wordt ondersteund door het CvB+. In dit gremium zijn de managers van de clusters opgenomen alsmede het hoofd Bestuur en Beleid, tevens bestuurssecretaris, en de concerncontroller. Het CvB+ adviseert het CvB in de besluitvorming en financiële verantwoording voor hun eigen taalstelling en sturen op eigen kosten.

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 bestuurders zijn niet betrokken geweest bij transacties waarbij sprake was van (potentieel) tegenstrijdige belangen. De verdeling van portefeuilles en nevenfuncties van de bestuurders in 2025 was als volgt:

| Naam   | Functie         | Portefeuilles   | Nevenfuncties  |
|--|-----------------|---|--|
| Mw. Drs. A.M.M. Venes                            | Voorzitter      | Onderwijs, onderzoek, internationalisering, duurzaamheid, diversiteit en inclusie | Bestuurslid Vereniging Hogescholen, sector Leraren<br>Lid raad van toezicht van Stichting Urban Eindhoven.<br>Lid raad van advies de Nieuwste School Tilburg<br>Externe vertrouwenspersoon Stichting Openbare Basisscholen Helmond |
| Mevr. drs. H. Bosman RA<br>(tot 1 augustus 2025) | Lid, ad interim | Bedrijfsvoering, financiën, huisvesting, ICT, personeelsbeleid                    |  |

Conform de geldende regelgeving worden de vergoedingen en declaraties van de leden van het college van bestuur in het daarvoor voorgeschreven format verantwoord.

In 2025 kende de Marnix Academie sinds 1 augustus een eenhoofdig college van bestuur. De gegevens over de vergoedingen en declaraties zijn hieronder separaat opgenomen en voldoen aan de voorschriften van zowel de RJ als de relevante onderwijsregelgeving.

| <b>Gedeclareerde onkosten bestuurders</b> |                   |            |
|---|-------------------|------------|
| <b>Functiegegevens</b>                    | <b>Voorzitter</b> | <b>Lid</b> |
| Representatie                             | n.v.t.            | n.v.t.     |
| Reiskosten binnenland                     | 5.248             | 1.820      |
| Reiskosten buitenland                     | n.v.t.            | n.v.t.     |
| Onkostenvergoeding                        | 2.400             | n.v.t.     |
| Telefoonkostenvergoeding                  | 900               | n.v.t.     |

### 7.3. Medezeggenschap

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

instemming, advisering of ter kennisgeving. Ook geeft de MR gevraagd en ongevraagd advies over ingediende beleidsstukken en over onderwerpen die de MR bezighouden.

De MR is betrokken bij grote en kleine (beleids-)vraagstukken binnen de Marnix Academie. In 2025 zijn onder andere de volgende punten in de vergaderingen behandeld: Het studentenondersteuningsfonds en het studentenstatuut, het besluit van de opzegging van de huur van het Newton House, verschillende onderdelen met betrekking tot het veiligheidsbeleid en de jaarlijkse OER'en van de verschillende opleidingsvarianten.

Een belangrijk aspect waar de MR zich voor inzet is het welbevinden van medewerkers en studenten binnen de Marnix Academie. In februari 2025 is bijvoorbeeld ingestemd met het beleidsplan voor een realistisch taakbeleid. De uitwerking van dit beleid volgt de MR op de voet. Daarnaast zet de MR zich in om het sociaal jaarverslag te analyseren en de aanpak en ontwikkeling hiervan te monitoren. Aan het eind van 2025 heeft de MR ingestemd met de begroting voor 2026 waarin een belangrijke taakstelling is opgenomen.

*Samenstelling medezeggenschapsraad in 2025:*

| Medewerkers  | Studenten          |
|--|--------------------|
| Dhr. R. Steenhuis (voorzitter)                         | I. Buist (VT)      |
| Mw. R. den Houdijker (OBP)                             | Vacature (VT)      |
| Mw. R. Raatgever (OP en MOC)                           | S. Bierhuizen (DT) |
| Mw. J. Stunnenburg                                     | D. te Beest (VT)   |
| Dhr. G. Elings (OP)                                    | Vacature (DP)      |
| Mw. W. Joustra (OBP)                                   | M. Ermstrang (VT)  |
| Mw. A. Tuk (extern) (ambtelijk secretaris en notulist) |                    |

## 7.5. Rechtsbescherming

In het jaar 2025 zijn er 21 meldingen binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming. Daarvan hadden negen meldingen betrekking op een negatief bindend studieadvies. Van deze beroepschriften zijn er vier ingetrokken, hetzij na het bereiken van een schikking met het college van bestuur, hetzij op verzoek van de betrokken studenten. De overige vijf negatieve bindend studieadviesbesluiten zijn door het college van bestuur ingetrokken, nadat bleek dat deze onterecht waren afgegeven. Dit was het gevolg van het feit dat ten tijde van het nemen van het besluit nog niet alle herkansingen waren verwerkt. Daarnaast bleek in een enkel geval dat eerder toegekend uitstel niet correct in de systemen was geregistreerd.

Voor wat betreft de andere meldingen hebben vijf studenten het beroepschrift ingetrokken nog voordat het schikkingsgesprek met de examencommissie plaatsvond. Drie meldingen werden doorgeleid naar het College van Beroep voor de Examens, maar zijn uiteindelijk ingetrokken na het bereiken van een schikking met de examencommissie. Eén melding viel niet onder de reikwijdte van het Loket; de betreffende student is in dat geval doorverwezen naar de studiecoach. De examencommissie heeft voorts één beroepschrift ongegrond verklaard.

Tot slot zijn er twee klachten ontvangen. Eén klacht is niet-ontvankelijk verklaard. De andere klacht heeft geleid tot een tussentijdse wijziging van de Onderwijs- en Examenregeling (OER) van de bacheloropleiding.

Er zijn geen meldingen ingediend in het kader van de Klokkenuidersregeling.

## 7.6. Studentenondersteuningsfonds

De Marnix Academie kent een Regeling Studentenondersteuningsfonds (voorheen profileringsfonds), zoals bedoeld in artikel 7.51 WHW.

In 2025 is één aanvraag voor financiële ondersteuning ontvangen en toegekend. Deze aanvraag had betrekking op een student in een overmachtsituatie.

Het College van Bestuur heeft op 12 januari 2026 besloten tot toekenning van financiële ondersteuning voor deze student, met ingang van 1 november 2025, voor een periode van maximaal 12 maanden. De toegekende ondersteuning bedraagt € 314,00 per maand in 2025 en € 324,52 per maand in 2026.

Samenvatting Studentenondersteuningsfonds 2025:

- Aantal aanvragen: 1
- Aantal toegekend: 1
- Categorie: overmachtsituatie
- Totaal toegekend bedrag: circa € 3.770 (op basis van 12 maanden)
- Gemiddelde maandelijkse vergoeding: € 319
- Gemiddelde duur: maximaal 12 maanden

Er zijn in 2025 geen aanvragen ontvangen in de categorieën bestuursfuncties of overige activiteiten.

## 8. Financieel beleid

### 8.1 Het jaar in cijfers

Het verslagjaar 2025 kenmerkt zich door een achteruitgang van het financiële resultaat ten opzichte van zowel de begroting als het voorgaande jaar. De Marnix Academie realiseerde een negatief resultaat van € 1,3 miljoen, waar in de begroting werd uitgegaan van een tekort van € 0,5 miljoen. In 2024 bedroeg het resultaat € -0,1 miljoen.

De totale baten liggen licht boven de begroting, maar onder het niveau van 2024. De lasten liggen substantieel boven de begroting en zijn nagenoeg stabiel ten opzichte van het voorgaande jaar. Per saldo leidt dit tot een minder gunstig exploitatieresultaat en een afname van de financiële ruimte.

|                                     | 2025   | 2024   | 2023   | 2022   | 2021   |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Financieel</b>                   |        |        |        |        |        |
| Totaal baten                        | 24.638 | 25.966 | 26.683 | 24.886 | 20.535 |
| Totaal exploitatielasten            | 26.117 | 26.275 | 26.275 | 26.368 | 21.769 |
| Resultaat                           | -1.329 | -143   | -143   | -1.522 | -1.258 |
| Eigen vermogen                      | 1.905  | 3.234  | 3.377  | 3.864  | 5.386  |
| Voorzieningen                       | 1.315  | 1.891  | 1.352  | 831    | 627    |
| Totale vermogen                     | 13.461 | 15.541 | 15.216 | 15.033 | 15.503 |
| <b>Ratio's</b>                      |        |        |        |        |        |
| Solvabiliteit 1                     | 14,2%  | 20,8%  | 22,2%  | 25,7%  | 34,7%  |
| Solvabiliteit 2                     | 23,9%  | 33,0%  | 31,1%  | 31,2%  | 38,8%  |
| Liquiditeit                         | 0,98   | 1,13   | 1,02   | 0,93   | 1,05   |
| Rijksbijdrage / totale baten        | 61,8%  | 68,2%  | 70,6%  | 73,6%  | 72,2%  |
| Personele lasten / totale baten     | 82,6%  | 79,5%  | 79,7%  | 83,7%  | 79,4%  |
| Materiële lasten / totale baten     | 23,4%  | 21,7%  | 21,7%  | 22,2%  | 26,6%  |
| <b>Financieel/studenten</b>         |        |        |        |        |        |
| Totale lasten / aantal studenten    | 19.432 | 18.400 | 16.525 | 15.042 | 13.804 |
| Personele lasten / aantal studenten | 15.135 | 14.460 | 13.377 | 13.106 | 9.296  |
| Materiële lasten / aantal studenten | 4.149  | 4.056  | 3.643  | 3.154  | 3.470  |
| <b>Studenten</b>                    |        |        |        |        |        |
| Totaal ingeschreven op 1 oktober    | 1.365  | 1.344  | 1.428  | 1.590  | 1.753  |
| <b>Personeel in dienst</b>          |        |        |        |        |        |
| Opleidingspersoneel                 | 99,0   | 115,8  | 122,3  | 124,7  | 109,1  |
| Ondersteunend personeel             | 58,2   | 54,9   | 55,5   | 49,4   | 52,6   |
| Totaal fte                          | 157,2  | 170,7  | 177,8  | 174,1  | 161,7  |
| Totaal aantal werknemers            | 201    | 217    | 213    | 225    | 217    |

## 8.2 Financiële positie en vermogensontwikkeling

Het negatieve resultaat heeft direct doorgewerkt in de vermogenspositie van de Marnix Academie. Het eigen vermogen is in 2025 afgenomen naar € 1,9 miljoen, ten opzichte van € 3,2 miljoen ultimo 2024.

De solvabiliteit is gedaald van 20,8% in 2024 naar 14,2% in 2025. De liquiditeit daalde van 1,13 naar 0,98. Hoewel de liquiditeit nog toereikend wordt geacht om aan de kortlopende verplichtingen te voldoen, is de financiële positie in 2025 onder druk komen te staan.

De ontwikkeling van de belangrijkste balansposten bevestigt deze neerwaartse beweging ten opzichte van het voorgaande jaar. De kosten per student zijn gestegen, mede als gevolg van hogere lasten.

| <b>Ontwikkelingen balans</b>  |                     |                     |                             |                     |                     |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Activa</b>                 | <b>31-12-2025</b>   | <b>31-12-2024</b>   | <b>Passiva</b>              | <b>31-12-2025</b>   | <b>31-12-2024</b>   |
| <i>Materiële vaste activa</i> | € 3.417.783         | € 3.770.218         | <i>Eigen vermogen</i>       | € 1.905.373         | € 3.233.931         |
| <i>Vorderingen</i>            | € 1.587.072         | € 1.533.547         | <i>Voorzieningen</i>        | € 1.314.886         | € 1.891.108         |
| <i>Liquide middelen</i>       | € 8.455.753         | € 10.236.862        | <i>Kortlopende schulden</i> | € 10.240.348        | € 10.415.588        |
| <b>Totaal activa</b>          | <b>€ 13.460.608</b> | <b>€ 15.540.627</b> | <b>Totaal passiva</b>       | <b>€ 13.460.608</b> | <b>€ 15.540.627</b> |

### 8.3 Ontwikkelingen in baten en lasten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de ontwikkeling van de baten en lasten in 2025 in vergelijking met de begroting en het voorgaande jaar. Bedragen zijn afgerond op € x 1.000.

| <b>Ontwikkelingen baten en lasten</b>     |                            |                            |                                |                            |                         |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Exploitatie (€ x 1.000)</b>            | <b>2025<br/>Realisatie</b> | <b>Begroting<br/>2025*</b> | <b>Afwijking<br/>Real-Begr</b> | <b>2024<br/>Realisatie</b> | <b>Vershil<br/>2024</b> |
| <b>Baten</b>                              |                            |                            |                                |                            |                         |
| Rijksbijdragen                            | 15.229                     | 15.244                     | -15                            | 17.709                     | -2.480                  |
| Collegegelden                             | 3.282                      | 3.108                      | 174                            | 2.875                      | 407                     |
| Baten werk in opdracht derden             | 3.442                      | 3.981                      | -539                           | 4.122                      | -680                    |
| Overige baten                             | 2.685                      | 1.879                      | 806                            | 1.260                      | 1.425                   |
| <b>Totaal baten</b>                       | <b>24.638</b>              | <b>24.211</b>              | <b>426</b>                     | <b>25.966</b>              | <b>-1.328</b>           |
| <b>Lasten</b>                             |                            |                            |                                |                            |                         |
| Personele lasten                          | 20.342                     | 18.910                     | -1.432                         | 20.649                     | 307                     |
| Afschrijvingen                            | 822                        | 966                        | 144                            | 871                        | 49                      |
| Huisvesting                               | 1.503                      | 1.545                      | 42                             | 1.462                      | -41                     |
| Overige instellingslasten                 | 3.450                      | 3.386                      | -64                            | 3.293                      | -157                    |
| <b>Totaal lasten</b>                      | <b>26.117</b>              | <b>24.807</b>              | <b>-1.310</b>                  | <b>26.275</b>              | <b>158</b>              |
| Bedrijfsresultaat                         | -1.479                     | -597                       | -882                           | -309                       | -1.170                  |
| Financiële baten/lasten                   | 150                        | 100                        | 50                             | 166                        | -16                     |
| <b>Resultaat boekjaar</b>                 | <b>-1.329</b>              | <b>-497</b>                | <b>-832</b>                    | <b>-143</b>                | <b>-1.186</b>           |
| <i>mutaties bestemmingsreserves</i>       |                            |                            |                                |                            |                         |
|   | 779                        | 675                        | 104                            | -116                       | 896                     |
| <b>Resultaat boekjaar (na bestemming)</b> | <b>-550</b>                | <b>178</b>                 | <b>-728</b>                    | <b>-259</b>                | <b>-290</b>             |

\* Bij de begroting 2025 is rekening gehouden met een aangepaste classificatie van € 0,7 mln vrijval uit de bestemmingsreserve kwaliteitsgelden en € 1,0 mln POO-middelen van partners.

#### ONTWIKKELING BATEN

De totale baten over 2025 bedragen € 24,6 miljoen en liggen € 0,4 miljoen boven de begroting, zoals in de tabel is weergegeven. Deze afwijking hangt samen met hogere overige baten (+ € 0,8 miljoen) en hogere collegegelden (+ € 0,2 miljoen), waarmee de lagere baten werk in opdracht van derden (- € 0,5 miljoen) grotendeels worden gecompenseerd.

In vergelijking met 2024 is sprake van een daling van de totale baten met € 1,3 miljoen. Deze afname is met name zichtbaar bij de rijksbijdragen en de baten werk in opdracht van derden. Daarmee laat het batenbeeld een neergaande lijn zien, waarbij fluctuaties in externe financieringsstromen, met name de rijksbijdragen, een duidelijke invloed hebben op het totaal.

## ONTWIKKELING LASTEN

De totale lasten bedragen € 26,1 miljoen en liggen € 1,3 miljoen boven de begroting. In de tabel is zichtbaar dat deze overschrijding vrijwel volledig wordt veroorzaakt door hogere personele lasten (+ € 1,4 miljoen). De overige lasten laten een meer gematigd beeld zien. De afschrijvingen en huisvestingslasten vallen lager uit dan begroot, terwijl de overige instellingslasten licht hoger uitkomen.

Ten opzichte van 2024 blijven de totale lasten vrijwel stabiel (- € 0,2 miljoen). Binnen dit totaalbeeld zijn de personele lasten licht gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar, ondanks de gestegen loonkosten per medewerker. De lastenstructuur wordt daarmee nog steeds in belangrijke mate bepaald door de personele component.

## RESULTAAT EN EXPLOITATIE

Het bedrijfsresultaat komt uit op € -1,5 miljoen en wijkt daarmee aanzienlijk af van de begroting. Inclusief de financiële baten en lasten resulteert dit in een negatief resultaat van € -1,3 miljoen, tegenover € -0,5 miljoen begroot.

In vergelijking met 2024 (€ -0,1 miljoen) is het resultaat verder teruggelopen met € 1,2 miljoen. Uit de tabel blijkt dat deze ontwikkeling voornamelijk wordt veroorzaakt door de combinatie van lagere baten en hogere personele lasten.

De financiële baten en lasten hebben een beperkt effect op het totale resultaat.

## 8.4 Signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert de signaleringswaarde voor het normatief publiek eigen vermogen als indicator voor doelmatige inzet van middelen. Voor de Marnix Academie bedraagt deze signaleringswaarde € 12,4 miljoen.

Het feitelijke publieke eigen vermogen van € 1,9 miljoen blijft ruim onder deze signaleringswaarde. Er is daarmee geen sprake van bovenmatig publiek eigen vermogen. Dit betekent dat de beschikbare middelen in belangrijke mate zijn ingezet voor de uitvoering van onderwijs en onderzoek.

### Signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen

|  |                     |
|--|---------------------|
| Aanschafwaarde gebouwen                          | € 15.864.168        |
| Boekwaarde overige materiële vaste activa        | € 1.097.036         |
| Totale baten                                     | € 24.637.769        |
| <b>Signaleringswaarde</b>                        | <b>€ 12.402.671</b> |
| <b>Eigen vermogen</b>                            | <b>€ 1.905.373</b>  |
| Aandeel eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde | 0,15                |

## 8.5. Meerjarig perspectief

Verwachte ontwikkeling personeel en studenten:

|                                     | Boekjaar<br>2024 | Boekjaar<br>2025 | Raming<br>2026 | Raming<br>2027 | Raming<br>2028 | Raming<br>2029 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Studenten ingeschreven op 1 oktober | 1.344            | 1.365            | 1.414          | 1.414          | 1.428          | 1.428          |
| Ontwikkeling studentenaantallen     | 100%             | 102%             | 105%           | 105%           | 106%           | 106%           |
| Onderwijzend personeel (OP)         | 115,8            | 99,0             | 94,6           | 94,6           | 94,6           | 94,6           |
| Ondersteunend personeel (OBP)       | 45,6             | 52,6             | 50,1           | 46,3           | 46,3           | 46,3           |
| CvB en management                   | 9,3              | 5,6              | 5,6            | 5,2            | 4,6            | 4,6            |
| <b>Totaal personeel in fte's</b>    | <b>170,7</b>     | <b>157,2</b>     | <b>150,3</b>   | <b>146,1</b>   | <b>145,5</b>   | <b>145,5</b>   |

Begroting 2025/realisatie 2025 en meerjarenraming 2026-2029:

|                                   | Begroting<br>2025 | Boekjaar<br>2025 | Raming<br>2026 | Raming<br>2027 | Raming<br>2028 | Raming<br>2029 |
|-----------------------------------|-------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Baten</b>                      |                   |                  |                |                |                |                |
| Rijksbijdragen                    | 15.244            | 15.229           | 14.734         | 15.102         | 15.480         | 15.867         |
| Collegegelden                     | 3.108             | 3.282            | 3.252          | 3.594          | 3.684          | 3.776          |
| Baten werk in opdracht van derden | 3.981             | 3.442            | 3.961          | 4.182          | 4.287          | 4.538          |
| Overige baten                     | 1.879             | 2.685            | 2.190          | 1.974          | 2.024          | 2.074          |
| <b>Totaal baten</b>               | <b>24.211</b>     | <b>24.638</b>    | <b>24.136</b>  | <b>24.853</b>  | <b>25.474</b>  | <b>26.255</b>  |
| <b>Lasten</b>                     |                   |                  |                |                |                |                |
| Personele lasten                  | 18.910            | 20.342           | 19.099         | 19.576         | 20.066         | 20.568         |
| Afschrijvingen                    | 966               | 822              | 975            | 936            | 921            | 906            |
| Huisvestingskosten                | 1.545             | 1.503            | 1.579          | 1.048          | 1.074          | 1.101          |
| Overige instellingslasten         | 3.386             | 3.450            | 2.633          | 3.248          | 3.381          | 3.487          |
| <b>Totaal exploitatielasten</b>   | <b>24.808</b>     | <b>26.117</b>    | <b>24.286</b>  | <b>24.808</b>  | <b>25.442</b>  | <b>26.061</b>  |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>          | <b>-597</b>       | <b>-1.479</b>    | <b>-150</b>    | <b>45</b>      | <b>32</b>      | <b>194</b>     |
| Financiële baten en lasten (-/-)  | 100               | 150              | 150            | 150            | 150            | 150            |
| <b>Resultaat Boekjaar</b>         | <b>-497</b>       | <b>-1.329</b>    | <b>0</b>       | <b>195</b>     | <b>182</b>     | <b>344</b>     |

In de meerjarenraming is vanaf het jaar 2026 een jaarlijkse taakstelling opgenomen van € 1 miljoen om tot een sluitend meerjarenperspectief te komen. In die meerjarenraming was de verwachte Rijksbijdrage voor 2026 al fors verlaagd ten opzichte van begrotingsjaar 2025. De reeds ingezette maatregelen hebben al wel tot kostenreductie geleid. Desalniettemin is een taakstelling van € 1,4 miljoen nodig om tot een sluitende begroting 2026 te komen.

Balans per 31-12-2025 en geprognosticeerde balans 2026-2029 (na resultaatverdeling):

|                          | <b>Boekjaar<br/>2025</b> | <b>Raming<br/>2026</b> | <b>Raming<br/>2027</b> | <b>Raming<br/>2028</b> | <b>Raming<br/>2029</b> |
|--------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Activa</b>            |                          |                        |                        |                        |                        |
| - Materiële vaste activa | 3.417.783                | 4.252.463              | 3.555.442              | 3.178.165              | 2.800.888              |
| Totaal vaste activa      | 3.417.783                | 4.252.463              | 3.555.442              | 3.178.165              | 2.800.888              |
| - Vorderingen            | 1.587.072                | 1.587.072              | 1.587.072              | 1.587.072              | 1.587.072              |
| - Liquide middelen       | 8.455.753                | 7.455.332              | 7.849.762              | 8.258.029              | 8.680.104              |
| Totaal vlottende activa  | 10.042.825               | 9.042.404              | 9.436.834              | 9.845.101              | 10.267.176             |
| <b>Totaal activa</b>     | <b>13.460.608</b>        | <b>13.294.867</b>      | <b>12.992.276</b>      | <b>13.023.266</b>      | <b>13.068.064</b>      |
| <b>Passiva</b>           |                          |                        |                        |                        |                        |
| Algemene reserve         | 1.769.502                | 1.769.502              | 1.964.502              | 1.782.502              | 2.126.502              |
| Bestemmingsreserves      | 135.871                  | 10.000                 | 10.000                 | 10.000                 | 10.000                 |
| Eigen vermogen           | 1.905.373                | 1.779.502              | 1.974.502              | 1.792.502              | 2.136.502              |
| Voorzieningen            | 1.314.886                | 1.314.886              | 1.314.886              | 1.314.886              | 1.314.886              |
| Kortlopende schulden     | 10.240.348               | 10.200.478             | 9.702.887              | 9.915.877              | 9.616.675              |
| <b>Totaal passiva</b>    | <b>13.460.608</b>        | <b>13.294.867</b>      | <b>12.992.276</b>      | <b>13.023.266</b>      | <b>13.068.064</b>      |

Het financiële beleid van de Marnix Academie richt zich de komende jaren op het versterken van de financiële positie en een transparante inrichting van het organisatiemodel dat optimaal aansluit bij de verantwoordelijkheden van de budgethouders als stevige basis voor de toekomst.

De investeringsagenda voor 2026 betreft voor een deel investeringen welke al voor 2025 waren begroot, maar nog niet uitgevoerd en investeringen in huisvesting die noodzakelijk zijn door de verhuizing van het NTH naar de Vogelsanglaan. Gezien de huidige financiële situatie wordt terughoudend omgegaan met investeringen.

Financiële ratio's:

|               | <b>Boekjaar<br/>2025</b> | <b>Raming<br/>2026</b> | <b>Raming<br/>2027</b> | <b>Raming<br/>2028</b> | <b>Raming<br/>2029</b> |
|---------------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Liquiditeit   | 0,98                     | 0,89                   | 0,97                   | 0,99                   | 1,07                   |
| Solvabiliteit | 14,2%                    | 13,4%                  | 15,2%                  | 13,8%                  | 16,3%                  |
| Rentabiliteit | -5,4%                    | 0,0%                   | 0,8%                   | 0,7%                   | 1,3%                   |

De meerjarenraming laat een geleidelijke verbetering zien, onder invloed van het ingezette maatregelenpakket. Tegelijkertijd blijven ontwikkelingen in studentenaantallen en bekostiging bepalend voor het financieel perspectief.

## 8.6. Risicobeheersing en continuïteit

### Financiële continuïteit

In 2025 is een verlies gerealiseerd van € 1,3 miljoen, aanzienlijk hoger dan het begrote tekort van € 0,6 miljoen. Dit vormt op dit moment het grootste risicodossier voor de komende jaren. De financiële positie van de Marnix Academie is door dit aanzienlijke verlies over 2025 verslechterd. De liquiditeitspositie blijft, ondanks het negatieve resultaat, op een niveau dat toereikend is om aan de kortlopende verplichtingen te voldoen. De beschikbare middelen bieden daarmee op dit moment voldoende ruimte om aan de operationele kasstromen te kunnen blijven voldoen. Daartegenover staat dat de solvabiliteit door het verwerken van het verlies over 2025 verder is afgenomen. Hiermee neemt de financiële weerbaarheid van de organisatie af en komt de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal steeds verder onder druk te staan. De ontwikkeling van de solvabiliteit wordt dan ook als een zorgpunt aangemerkt, omdat de huidige daling de mate waarin toekomstige financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen beperkt.

Hoewel er geen directe continuïteitsrisico's worden verwacht op de korte termijn, is het noodzakelijk om in de komende jaren gericht beleid te voeren ten aanzien van de versterking van het eigen vermogen. De ontwikkeling van de solvabiliteit en de factoren die daarop van invloed zijn blijven nadrukkelijk onderwerp van bestuurlijke aandacht.

Voor 2026 is in de begroting een integraal maatregelenpakket vastgesteld. Deze maatregelen zijn gericht op kostenbeheersing, reductie van externe inhuur, selectieve vacaturestop, versterking van AO/IC en maandelijks prognosesturing.

## TOP-RISICO'S

### 1. Financieel resultaat

| Element            | Toelichting   |
|--------------------|---|
| Risico             | Structureel exploitatietekort   |
| Kans               | Hoog  |
| Impact             | Zeer hoog – directe druk op weerstandsvermogen en investeringsruimte.   |
| Beheersmaatregelen | Maatregelenpakket (selectieve vacaturestop, reductie externe inhuur, herprioritering lopende projecten, verlaging kosten in curriculumontwikkeling en efficiëntere onderwijsorganisatie, taakstellingen), aanscherping P&C. |

## 2. Onvoldoende interne beheersing (AO/IC)

| Element                   | Toelichting  |
|---------------------------|--|
| <b>Risico</b>             | Onvoldoende voorspelbaarheid van financiële resultaten en gebrek aan tijdige sturingsinformatie.   |
| <b>Kans</b>               | Middel-hoog  |
| <b>Impact</b>             | Hoog – risico op ondoelmatige besteding en onbetrouwbare sturingsinformatie.   |
| <b>Beheersmaatregelen</b> | Verbeteren van AO/IC-processen, o.a. verplichtingenbeheer, maandafsluiting en voorspellende rapportages.<br>Dashboard met maandelijkse stuurinformatie (formatie, verzuim, baten/lasten) |

## 3. Demografische krimp en dalende studentaantallen

| Element                   | Toelichting  |
|---------------------------|--|
| <b>Risico</b>             | Regionale krimp leidt tot structureel lagere instroom in pabo-opleidingen, conform landelijke trend. Dit raakt de Rijksbesteding direct. |
| <b>Kans</b>               | Hoog   |
| <b>Impact</b>             | Hoog – structurele daling baten onderwijs.   |
| <b>Beheersmaatregelen</b> | Wervingsstrategie, flexibilisering opleidingen, versterking samenwerking in onderwijsregio's, nieuwe doelgroepen (zij-instroom, LLO).    |

## 4. Bekostigingswijzigingen Rijk

| Element                   | Toelichting   |
|---------------------------|---|
| <b>Risico</b>             | Nieuwe bekostigingssystematiek, meer projectgerateerde (incidentele) gelden in plaats van structurele gelden, druk op praktijkgericht onderzoek |
| <b>Kans</b>               | Middel  |
| <b>Impact</b>             | Hoog- onvoorspelbaarheid hoogte rijksbijdrage   |
| <b>Beheersmaatregelen</b> | Scenario-analyse, diversificatie van onderwijsaanbod, versterking baten werk in opdracht van derden   |

## 5. Verzuim en werkdruk

| Element       | Toelichting   |
|---------------|---|
| <b>Risico</b> | hoge verzuimkosten en druk op continuïteit van onderwijs. |
| <b>Kans</b>   | Hoog  |
| <b>Impact</b> | Hoog- continuïteit van onderwijs                          |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Beheersmaatregelen</b> | HR-programma gericht op verlaging verzuim (casemanagement, preventie, taakdifferentiatie) |
|---------------------------|---|

## 6. Bedrijfsvoering en ICT-efficiëntie

| Element                   | Toelichting   |
|---------------------------|---|
| <b>Risico</b>             | versnippering, dubbele systemen en hoge ICT-kosten  |
| <b>Kans</b>               | Middel  |
| <b>Impact</b>             | Middel-hoog   |
| <b>Beheersmaatregelen</b> | Herprioritering van ICT-projecten en rationalisatie van applicatielandschap.<br>Efficiëntere bedrijfsvoering door aanscherping van basisprocessen (HR, ICT, roosteren, administratie) |

## 7. Informatiebeveiliging & NIS2-verplichtingen

| Element                   | Toelichting  |
|---------------------------|--|
| <b>Risico</b>             | Toenemende cyberdreigingen, afhankelijkheid van leveranciers en nieuwe wettelijke verplichtingen onder NIS2. |
| <b>Kans</b>               | Middel   |
| <b>Impact</b>             | Zeer hoog  |
| <b>Beheersmaatregelen</b> | Implementatie NBA-normenkader, bewustwordingsprogramma, periodieke audits en testen.                         |

### Conclusie

De financiële situatie van de Marnix Academie blijft zorgwekkend. Het gerealiseerde tekort in 2025 bevestigt dat de instelling in 2025 nog niet in control was en dat de continuïteit van de instelling onder druk staat. Het risicoprofiel is verhoogd, en de effectiviteit van het maatregelenpakket moet zich in de komende periode nog bewijzen.

Op basis van de huidige liquiditeitspositie en de ingeregende maatregelen kan de instelling haar activiteiten naar verwachting voortzetten. Tegelijkertijd zijn er materiële onzekerheden die de continuïteit kunnen beïnvloeden, met name indien de maatregelen niet tijdig of in onvoldoende mate effect sorteren. De borging van de continuïteit is daarmee afhankelijk van strikte uitvoering, intensieve monitoring en het tijdig opschalen van aanvullende maatregelen waar nodig.

### 8.7 Treasurybeleid en treasurystatuut

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. Publieke middelen in private activiteiten**

De Marnix Academie verantwoordt de inzet van publieke middelen in private activiteiten conform de Beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' (OCW, 2025). In 2025 is deze beleidsregel verder geconcretiseerd in een geactualiseerd position paper dat als intern kader dient voor de inrichting, uitvoering en verantwoording van deze activiteiten. [

### **KADER EN UITGANGSPUNTEN**

Binnen de Marnix Academie wordt onderscheid gemaakt tussen publieke activiteiten (de wettelijke WHW-taak), volledig private activiteiten en publiek/private activiteiten.

Van laatstgenoemde categorie is sprake wanneer private activiteiten plaatsvinden met inzet van publieke middelen of capaciteit.

De Marnix Academie hanteert daarbij de volgende uitgangspunten:

- publieke middelen worden uitsluitend tijdelijk en proportioneel ingezet;
- activiteiten mogen niet ten koste gaan van de wettelijke taak;
- er is geen sprake van marktverstoring of ongeoorloofde bevoordeling;
- activiteiten sluiten aan bij of hebben aantoonbare meerwaarde voor onderwijs, onderzoek of het werkveld;
- resultaten worden verwerkt in het publiek eigen vermogen en transparant verantwoord.

### **AARD VAN DE ACTIVITEITEN**

De publiek/private activiteiten van de Marnix Academie bestaan in 2025 met name uit contractactiviteiten, zij-instroomtrajecten en professionaliseringsactiviteiten via het Marnix Onderwijscentrum, alsmede samenwerkingen in landelijke netwerken zoals Penta Nova en het Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs (LPNPO). Ten aanzien van detacheringen is in 2025 een wijziging in de verantwoording doorgevoerd. Op basis van de meest recente Q&A bij de beleidsregel (april 2026) kwalificeren detacheringen als private activiteiten. In lijn hiermee zijn detacheringen niet langer opgenomen in de verantwoording van publiek/private activiteiten.

## TARIEFSTELLING EN KOSTPRIJSSYSTEMATIEK

Voor publiek/private activiteiten wordt een marktconform tarief gehanteerd. In 2025 bedraagt dit €140 per uur, oplopend naar €145 in studiejaar 2025/2026. Deze tarieven zijn gebaseerd op marktbenchmarkgegevens en liggen boven de integrale kostprijs van de activiteiten.

De integrale kostprijs – bestaande uit personeelskosten, overhead en ondersteunende voorzieningen – wordt gehanteerd als ondergrens. Door deze systematiek wordt geborgd dat geen sprake is van ondertarifiering of impliciete subsidiëring van private activiteiten met publieke middelen.

## JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE INBEDDING

| Activiteit           | Juridische vorm              | Organisatorische verantwoordelijkheid |
|----------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Contractactiviteiten | Contracten, overeenkomsten   | MOC                                   |
| Zij-instroom         | Private trajecten (WHW)      | MOC                                   |
| Penta Nova           | Consortiumovereenkomst       | CvB /MOC                              |
| LPNPO                | Landelijk netwerk            | CvB                                   |
| Detachering          | Arbeidsrechtelijke uitlening | organisatieleiding                    |

## FINANCIËLE VERANTWOORDING

Onderstaand overzicht geeft inzicht in de belangrijkste publiek/private activiteiten, de bijbehorende baten, toegerekende kosten en het resultaat:

| Activiteit                                | Baten (€) | Toegerekende kosten (€) | Resultaat (€) |
|---|-----------|-------------------------|---------------|
| Contractactiviteiten & zij-instroom       | 3.441.535 | 2.502.278               | +939.257      |
| Samenwerking Penta Nova (pervoerderschap) | 710.572   | 646.441                 | +64.131       |
| Kantine en catering                       | 246.443   | 251.203                 | -4.760        |
| Totaal kernactiviteiten                   | 4.398.550 | 3.399.922               | + 998.628     |

De resultaten tonen dat de meeste activiteiten binnen het gestelde financiële kader opereren en bijdragen aan een positief totaalresultaat.

Het negatieve resultaat binnen de samenwerking met Penta Nova heeft een incidenteel karakter en hangt samen met het pervoerderschap en fluctuaties in activiteiten en doorbelastingen. Er wordt actief gemonitord welke maatregelen getroffen moeten worden om te voorkomen dat dit verlies een structureel karakter krijgt.

De beperkte negatieve resultaten bij kantine en catering vallen binnen de toegestane bandbreedte en worden niet beschouwd als publiek/private activiteiten die leiden tot risico's op staatssteun, mede gezien de beperkte omvang (onder de rapportagedrempel).

In 2024 en 2025 hebben geen investeringen plaatsgevonden in publiek/private activiteiten.

## **RISICO'S EN BEHEERSING**

Publiek/private activiteiten brengen specifieke risico's met zich mee, waaronder risico's op het gebied van staatssteun, marktverstoring, financiële resultaten en administratieve toerekening van kosten en opbrengsten. Daarnaast kunnen risico's ontstaan op het gebied van contractmanagement, capaciteitsinzet en informatievoorziening.

De Marnix Academie heeft verschillende beheersmaatregelen ingericht om deze risico's te mitigeren. Deze bestaan onder meer uit hanteert daarbij de volgende uitgangspunten:

- jaarlijkse actualisatie van tarieven in relatie tot markt en kostprijs;
- toepassing van de integrale kostprijs als toetsingskader;
- uniforme en transparante doorbelasting van overhead;
- scheiding en inzichtelijkheid van publieke en private activiteiten in de administratie;
- actief contractmanagement en vastlegging van afspraken;
- monitoring van personele inzet om druk op de wettelijke taak te voorkomen.

De uitgangspunten en maatregelen worden periodiek geëvalueerd en waar nodig aangescherpt.

## **MEERWAARDE VOOR DE WETTELIJKE TAAK**

De Marnix Academie voert publiek/private activiteiten uitsluitend uit wanneer deze aantoonbaar bijdragen aan haar maatschappelijke opdracht en wettelijke taak. De meerwaarde ligt onder meer in:

- versterking van de kwaliteit van het onderwijs door nauwe verbinding met het werkveld;
- professionalisering van onderwijsprofessionals in de regio;
- verbetering van de aansluiting tussen opleiding en praktijk;
- bijdrage aan leven-lang-leren en de aanpak van personeelstekorten in het onderwijs;
- versterking van onderzoek en innovatie door praktijkgerichte kennisontwikkeling;
- duurzame samenwerking met partners in regionale en landelijke netwerken.

## **CONCLUSIE**

Met de in 2025 geactualiseerde beleidskaders, tariefsystematiek, risicobeheersing en verantwoording voldoet de Marnix Academie aan de vereisten van de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten.

De verantwoording in dit bestuursverslag biedt een transparant en navolgbaar inzicht in de aard van de activiteiten, de gehanteerde uitgangspunten, de risico's en de wijze waarop deze worden beheerst, evenals de bijdrage van deze activiteiten aan de wettelijke taak van de instelling.

De Marnix Academie voert publiek-private activiteiten uit binnen de kaders van de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten (OCW). Het College van Bestuur heeft de position paper "Toepassing beleidsregel publiek-privaat 2025" vastgesteld en deze vormt het formele interne kader voor de inrichting, tariefstelling en verantwoording van deze activiteiten.

# Verslag Raad van Toezicht

Dit verslag geeft een beeld van de wijze waarop de Raad van Toezicht (RvT) afgelopen jaar zijn rol heeft vervuld. Er zal worden ingegaan op de onderwerpen die in 2025 zijn besproken, welke aandachtsgebieden zijn behandeld en hoe de samenwerking met het College van Bestuur (CvB) en andere belanghebbenden is verlopen.

## 1. Werkwijze Raad van Toezicht

### OVERLEGGEN

Naast de vergaderingen van de RvT samen met het CvB houdt de RvT via de commissie onderwijs & onderzoek, de auditcommissie en de remuneratiecommissie toezicht op het functioneren van de organisatie. Daarnaast zijn er ook het overleg met de medezeggenschap, regulier overleg van de voorzitter met het CvB, deelname aan bijeenkomsten zoals de opening van het academisch jaar en een verdiepend bezoek aan een onderdeel van de organisatie.

### INFORMATIEVOORZIENING

Het CvB voorziet de RvT van alle benodigde informatie in de genoemde vergaderingen. Aanvullende informatie vergaart de RvT uit bezoeken, gesprekken met studenten en medewerkers en uit eigen informatievoorziening via bijvoorbeeld mailings van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH), Vereniging Hogescholen (VH) en de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijs en Kinderopvang (VTOI-NVTK).

### INTERN OVERLEG

Voorafgaand aan de vergaderingen met het CvB overlegt de RvT intern met elkaar. Daarnaast overlegt hij ook jaarlijks met elkaar in een vrije setting en voert hij een zelfevaluatie uit.

### REGLEMENTEN

De RvT heeft zijn werkwijze vastgelegd in de reglementen die te vinden zijn op de website van de Marnix Academie.

## 2. Speciale thema's en reguliere aandachtsgebieden waren in 2025

### KWALITEIT VAN ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Het is vanzelfsprekend dat goede kwaliteit van de onderwijs en onderzoek onze voortdurende aandacht heeft, zowel in commissievergaderingen als in de reguliere RvT-vergaderingen. Voorbeelden van informatieverwerving en -verstrekking zijn indrukken van locatiebezoeken, gesprekken met de bestuurder, kwaliteitsmedewerkers en onderwijsleiders, en formele rapportages en inspectieverslagen. Ook de afronding van de kwaliteitsafspraken is onderdeel van dit aandachtspunt. Het kwaliteitsbeleid is vastgesteld. De RvT heeft geen grote zorgpunten gehad dit jaar op dit vlak.

## **PERSONEEL**

Goed en gemotiveerd personeel is van cruciaal belang voor de Marnix Academie. Aan de hand van bijvoorbeeld het medewerkertevredenheidsonderzoek, het sociaal jaarverslag en gesprekken met de medezeggenschap hebben we ons een goed beeld kunnen vormen. Het ziekteverzuim had en heeft onze bijzondere aandacht.

## **ORGANISATIE INRICHTING**

De herinrichting van de organisatie met integrale verantwoordelijkheid voor de onderwijsmanagers is afgerond. In lijn daarmee is per 1 augustus 2025 de Marnix Academie overgegaan van een tweehoofdig CvB naar een éénhoofdig CvB. Dat is gepaard gegaan met een versterking van managementlaag direct onder het CvB. We gaan ervan uit dat de organisatie hiermee een passende robuustheid heeft en zullen dit steeds monitoren.

## **FINANCIËN**

De continuïteit van de organisatie is gebaat bij een degelijke financiële bedrijfsvoering. Dit heeft onze voortdurende aandacht, zowel in commissievergaderingen, het gesprek met de accountant alsook in de reguliere RvT-vergaderingen. De afname van het door OCW verstrekte kader, door o.a. afname van studentenaantallen en afname van incidentele middelen zorgt voor een negatief exploitatieresultaat. Dat is al enkele jaren een feit en baart de RvT zorgen. Bij de goedkeuring van de begroting is er speciaal stilgestaan bij het verbeterplan om de structurele lasten van de organisatie te verlagen en in balans te brengen met de baten. Nog liever zien we een positief resultaat vanwege de voorziene herhuisvestingsopgave die een beslag zal leggen op de reserves.

## **HUISVESTING NEWTONHOUSE**

Uit kostenoverwegingen is in overleg met de RvT door het CvB besloten om de huur op te zeggen en de activiteiten onder te brengen op de hoofdlocatie aan de Vogelsanglaan. We hebben geconstateerd dat ook dit besluit in goed overleg met de MR is genomen.

## **STRATEGISCH HUISVESTINGSPLAN (SHP)**

In de afgelopen jaren is het SHP ongemoeid gelaten. Dit jaar is het weer opgepakt door het CvB. In twee RvT vergaderingen is dit aan de orde geweest. De RvT ondersteunt het SHP en heeft meegegeven in de plannen voldoende tijd in te ruimen voor de beeld-, -oordeel en besluitvorming door de RvT.

## **KABINETSBELEID EN PORTFOLIOMANAGEMENT**

Landelijke plannen en afspraken in regioverband en samenwerkingsverbanden die impact hebben op de Marnix Academie en de maatschappij waarin zij functioneert zijn met stukken geagendeerd en mondeling toegelicht door het CvB.

## **INFORMATIEVEILIGHEID EN WEERBAARHEID**

Toenemende eisen vanuit de maatschappij en toenemende digitalisering leiden ertoe dat we hier regelmatig aandacht voor vragen. Als voorbeeld zijn DDOS-aanvallen besproken in de reguliere vergadering.

## **STUDENTENAANTALLEN**

De afnemende studentenaantallen baren ons zorgen. De aanpassing van de organisatie daaraan en ook acties om de aantallen op peil te houden en/of te verhogen zijn in diverse vergaderingen met het CvB besproken.

## **GESPREK MET STUDENTEN**

Via bezoeken en verdiepende gesprekken met de Medezeggenschap in afwezigheid van het CvB vormen we ons een beeld van wat studenten vinden van de Marnix Academie.

## **3. Zelfevaluatie en professionalisering Raad van Toezicht**

### **ZELFEVALUATIE**

De RvT heeft de aanbevelingen vanuit de zelfevaluatie 2024 geïmplementeerd. Eind 2025 heeft de RvT zichzelf onder begeleiding geëvalueerd. Dit heeft geleid tot het opnieuw formuleren van waar wij aanspreekbaar op zijn en wat onze kenmerken van houding en gedrag zijn, gericht op een goede samenwerking.

### **PROFESSIONALISERING**

Meerdere leden van de RvT hebben deelgenomen aan scholing. De rapportage is vastgesteld in de reguliere RvT vergadering. De afgesproken minimale twee dagdelen is niet door iedereen gehaald.

### **BELANGENVERSTRENGELING**

De maatschappij vraagt vermijden van elke vorm van schijn van belangenverstrengeling. De RvT evalueert dit structureel en constateert dat dit in 2025 niet aan de orde is geweest.

## **4. Samenwerking met het CvB**

De RvT ervaart de contacten en samenwerking met het CvB als open en constructief. Vanuit wederzijds respect en met de belangen van de studenten en medewerkers van de Marnix Academie voor ogen, hebben we afgelopen jaar op constructieve wijze samengewerkt. Daarbij was wederzijds ruimte voor een kritische mening of advies. Ook het functioneren van het CvB is geëvalueerd, daarvoor is input opgehaald uit diverse geledingen van de organisatie. Astrid Venes is herbenoemd als voorzitter van het CvB per 1 augustus 2025.

## **5. Samenstelling Raad van Toezicht**

### **WISSELINGEN RAAD VAN TOEZICHT**

Per 1 februari 2025 zijn drie nieuwe leden toegetreden tot de RvT. Dit zijn Gertie Blaauwendraad, Marcel Schreutelkamp en Hans Valkenburg. Per 1 juli heeft Wim Janse het voorzitterschap overgedragen aan Klaas Druif. Die laatste heeft zijn vicevoorzitterschap overgedragen aan Aukje Bergsma. Per 1 oktober is Wim Janse vanwege eindigen van zijn laatste termijn gestopt als lid van de Raad van Toezicht.

## SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT EIND 2025

De Raad van Toezicht bestond eind 2025 uit de volgende personen:

- Mevrouw dr. Gertie Blaauwendraad (lid commissie onderwijs & onderzoek). Op voordracht van de medezeggenschap.
- Mevrouw drs. Aukje Bergsma (voorzitter commissie onderwijs & onderzoek; voorzitter remuneratiecommissie en vice-voorzitter RvT)
- De heer Marcel Schreutelkamp (voorzitter auditcommissie)
- De heer drs. Hans Valkenburg (lid auditcommissie)
- De heer dr. Klaas Druif (voorzitter RvT en lid remuneratiecommissie)

De leden van de RvT zijn benoemd voor 3 jaar met een mogelijkheid voor herbenoeming van respectievelijk 3 jaar in een tweede termijn en 2 jaar in een derde en laatste termijn.

Onderstaand een overzicht van het rooster van aftreden en andere (neven-)functies.

| Naam                 | Einde 1 <sup>e</sup> periode | Einde 2 <sup>e</sup> periode | Einde 3 <sup>e</sup> periode | Andere (neven-)functies   |
|----------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---|
| Gertie Blaauwendraad | Feb-28                       | Feb-31                       | Feb-33                       | Universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Faculty of Humanities @ Social Sciences, School Religion @ Theology        |
| Aukje Bergsma        | Sep-23                       | Sep-26                       | Sep-28                       | Senior Consultant bij ScoliX  |
| Marcel Schreutelkamp | Feb-28                       | Feb-31                       | Feb-33                       | Eigenaar bedrijfsadviesbureau Schreutelkamp BV  |
| Hans Valkenburg      | Feb-28                       | Feb-31                       | Feb-33                       | Organisatieadviseur bij Hans Valkenburg B.V.<br>Bestuurder Agathe Snellenschool Utrecht<br>Voorzitter st. Ubuntu Leadership Program |
| Klaas Druif          | Jun-25                       | Jun-28                       | Jun-30                       | Directeur faculteit Betawetenschappen Universiteit Utrecht<br>Voorzitter Raad van Toezicht De Rozelaar te Barneveld                 |

# Jaarrekening

# 1. Balans per 31 december 2025

| Balans per 31 december 2025          |                     |                     |                                    |                     |                     |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Activa</b>                        | <b>31-12-2025</b>   | <b>31-12-2024</b>   | <b>Passiva</b>                     | <b>31-12-2025</b>   | <b>31-12-2024</b>   |
| - Grond                              | € 482.000           | € 482.000           | Algemene reserve (publiek)         | € 1.769.502         | € 2.318.827         |
| - Gebouw                             | € 2.320.747         | € 2.470.680         | Bestemmingsreserves (publiek)      | € 135.871           | € 915.104           |
| Materiele Vaste Activa Gebouw        | € 2.802.747         | € 2.952.680         | Wettelijke reserves (publiek)      |                     | € 0                 |
| - Inventaris en IT                   | € 615.036           | € 817.538           | <b>Eigen vermogen</b>              | <b>€ 1.905.373</b>  | <b>€ 3.233.931</b>  |
| Materiele Vaste Activa Inventaris    | € 615.036           | € 817.538           | Voorzieningen                      | € 1.314.886         | € 1.891.108         |
| <b>Totale materiële vaste activa</b> | <b>€ 3.417.783</b>  | <b>€ 3.770.218</b>  | <b>Voorzieningen</b>               | <b>€ 1.314.886</b>  | <b>€ 1.891.108</b>  |
| Debiteuren                           | € 1.056.029         | € 875.235           | Crediteuren                        | € 468.914           | € 386.093           |
| Overige vorderingen                  | € 531.043           | € 658.312           | Belastingen en premies             | € 1.046.107         | € 859.170           |
| Totaal vorderingen                   | € 1.587.072         | € 1.533.547         | Pensioenen                         | € 252.910           | € 222.633           |
| Liquide middelen                     | € 8.455.753         | € 10.236.862        | Overige kortlopende schulden       | € 2.989.407         | € 2.599.860         |
| <b>Totaal vlottende activa</b>       | <b>€ 10.042.825</b> | <b>€ 11.770.409</b> | Overlopende passiva                | € 5.483.010         | € 6.347.832         |
| <b>Totaal activa</b>                 | <b>€ 13.460.608</b> | <b>€ 15.540.627</b> | <b>Totaal kortlopende schulden</b> | <b>€ 10.240.348</b> | <b>€ 10.415.588</b> |
|                                      |                     |                     | <b>Totaal passiva</b>              | <b>€ 13.460.608</b> | <b>€ 15.540.627</b> |

Tabel 41: Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

## 2. Staat van baten en lasten over 2025

| <b>Staat van baten en lasten over 2025</b> |                      |                       |                      |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|
|  | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| Rijksbijdragen                             | € 15.229.243         | € 16.937.847          | € 17.708.953         |
| Collegegelden                              | € 3.281.618          | € 3.107.747           | € 2.874.599          |
| Baten werk in opdracht van derden          | € 3.441.535          | € 3.980.500           | € 4.121.988          |
| Overige opbrengsten                        | € 2.685.373          | € 1.879.103           | € 1.260.303          |
| <b>Totale baten</b>                        | <b>€ 24.637.769</b>  | <b>€ 25.905.197</b>   | <b>€ 25.965.843</b>  |
| Personele lasten                           | € 20.342.002         | € 19.929.380          | € 20.648.695         |
| Afschrijvingen                             | € 822.131            | € 966.340             | € 871.003            |
| Huisvestingslasten                         | € 1.502.737          | € 1.544.989           | € 1.461.944          |
| Overige instellingslasten                  | € 3.449.936          | € 3.386.014           | € 3.293.040          |
| <b>Totaal exploitatie lasten</b>           | <b>€ 26.116.805</b>  | <b>€ 25.826.723</b>   | <b>€ 26.274.682</b>  |
| <b>Exploitatieresultaat</b>                | <b>€ -1.479.036</b>  | € 78.474              | <b>€ -308.839</b>    |
| Financiële baten en lasten (-/-)           | € 150.479            | € 100.000             | € 166.148            |
| <b>Resultaat boekjaar</b>                  | <b>€ -1.328.558</b>  | <b>€ 178.474</b>      | <b>€ -142.691</b>    |

Tabel 42: Exploitatieoverzicht 2025

|   | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
|---|----------------------|-----------------------|----------------------|
| Exploitatieresultaat                    | € -1.328.558         | € 178.474             | € -142.691           |
| Resultaat op kwaliteitsmiddelen         | € 774.344            | € 0                   | € -99.600            |
| Resultaat op Alliantie divers           | € 4.889              | € 0                   | € -16.799            |
| <b>Toerekening aan algemene reserve</b> | <b>€ -549.325</b>    | <b>€ 178.474</b>      | <b>€ -259.090</b>    |

Tabel 43: Resultaat bestemming 2025

### 3. Kasstroomoverzicht over 2025

| <b>Kasstroomoverzicht over 2025</b>            |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|
|  | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| <b>Resultaat (na bestemming)</b>               | <b>€ -549.325</b>    | <b>€ -259.090</b>    |
| - Afschrijvingen                               | € 822.407            | € 871.003            |
| - Onttrekkingen voorzieningen                  | € -133.188           | € -294.475           |
| - Dotatie/vrijval voorzieningen                | € -443.034           | € 833.611            |
|  | <b>€ 246.185</b>     | <b>€ 1.410.139</b>   |
| - Mutatie vorderingen                          | € -53.525            | € 1.554.063          |
| - Mutatie schulden                             | € -175.240           | € -71.335            |
|  | <b>€ -228.765</b>    | <b>€ 1.482.728</b>   |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>€ -531.904</b>    | <b>€ 2.633.777</b>   |
| - Investing materiële vaste activa             | € -469.972           | € -70.680            |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>€ -469.972</b>    | <b>€ -70.680</b>     |
| Stortingen en onttrekkingen Eigen Vermogen     | € -779.233           | € 116.398            |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>€ -779.233</b>    | <b>€ 116.398</b>     |
| <b>Mutatie liquide middelen en effecten</b>    | <b>€ -1.781.109</b>  | <b>€ 2.679.495</b>   |
| Beginstand liquide middelen                    | € 10.236.862         | € 7.557.367          |
| Mutatie liquide middelen                       | € -1.781.109         | € 2.679.495          |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>              | <b>€ 8.455.753</b>   | <b>€ 10.236.862</b>  |

Tabel 44: Kasstroomoverzicht 2025

## 4. Toelichting bij de jaarrekening 2025

### 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 waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of 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 waardeverminderingverlies 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 in gebruikname).

### **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 beschikkingmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De actuele dekkingsgraad van het ABP bedroeg eind 2025: 123,5% (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.

### **RIJKSBIJDAGEN, 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.

### **COLLEGE GELDEN**

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. Materiële vaste activa

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

| <b>Materiële vaste activa</b>     |                  |                    |                                     |                    |
|-----------------------------------|------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2025</b>   | <b>Grond</b>     | <b>Gebouwen</b>    | <b>Inventaris en<br/>apparatuur</b> | <b>Totaal</b>      |
| Aanschafprijs                     | € 482.000        | € 15.526.780       | € 5.222.792                         | € 21.231.572       |
| Cum. afschrijvingen               | € 0              | € 13.056.100       | € 4.405.254                         | € 17.461.354       |
| <b>Boekwaarde</b>                 | <b>€ 482.000</b> | <b>€ 2.470.680</b> | <b>€ 817.538</b>                    | <b>€ 3.770.218</b> |
| <b>Mutaties in de boekwaarde</b>  | <b>Grond</b>     | <b>Gebouwen</b>    | <b>Inventaris en<br/>apparatuur</b> | <b>Totaal</b>      |
| Investeringen                     | € 0              | € 337.388          | € 132.584                           | € 469.972          |
| Desinvesteringen                  | € 0              | € 0                | € 0                                 | € 0                |
| Afschrijvingen                    | € 0              | € 487.321          | € 335.086                           | € 822.407          |
| <b>Saldo</b>                      | <b>€ 0</b>       | <b>€ -149.933</b>  | <b>€ -202.502</b>                   | <b>€ -352.435</b>  |
| <b>Stand per 31 december 2025</b> | <b>Grond</b>     | <b>Gebouwen</b>    | <b>Inventaris en<br/>apparatuur</b> | <b>Totaal</b>      |
| Aanschafprijs                     | € 482.000        | € 15.864.168       | € 5.355.376                         | € 21.701.544       |
| Cum. afschrijvingen               | € 0              | € 13.543.421       | € 4.740.340                         | € 18.283.761       |
| <b>Boekwaarde</b>                 | <b>€ 482.000</b> | <b>€ 2.320.747</b> | <b>€ 615.036</b>                    | <b>€ 3.417.783</b> |
| <b>Afschrijvingspercentage</b>    |                  | 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 de herbouwwaarde is getaxeerd op € 20.700.000 (peildatum juni 2020). Door prijsontwikkelingen is de taxatiewaarde (herbouw) van de gebouwen naar verwachting gestegen. De verzekerde waarde bedraagt € 44.423.000.

De OZB-waarde van de gebouwen en terreinen is € 5.819.000 (peildatum 01-01-2025). Deze waarde is gebaseerd op de alternatieve toepassingsmogelijkheden van het pand aan de Vogelsanglaan en is daarom aanzienlijk lager dan de verzekerde (herbouw) waarde van het pand.

### GEBOUW(EN)

Investeringen in gebouw(en) betroffen in 2025 het buitenschilderwerk aan de Vogelsanglaan (groot onderhoud) inclusief het repareren van houtrot. Verder zijn er diverse kleine verbouwingen geweest, onder andere in het kader van het project flexibel werken en is er een reparatie uitgevoerd aan het klimaatbeheersingssysteem.

### INVENTARIS/IT-MIDDELEN

De investeringen hebben voor circa € 115.000 betrekking op het vernieuwen van de AV- en lichtinstallatie in de collegezaal aan de Vogelsanglaan.

In 2025 hebben er geen desinvesteringen plaats gevonden.

## 6. Vorderingen en liquide middelen

| <b>Vlottende activa (vorderingen + liquide middelen)</b> |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|
|  | <b>31-12-2025</b>   | <b>31-12-2024</b>   |
| Debiteuren   | € 1.085.425         | € 906.356           |
| Voorziening dubieuze debiteuren                          | € -29.396           | € -31.121           |
| <b>Saldo debiteuren</b>                                  | <b>€ 1.056.029</b>  | <b>€ 875.235</b>    |
| Nog te ontvangen bedragen                                | € 255.036           | € 335.608           |
| Vooruitbetaalde kosten                                   | € 276.007           | € 322.704           |
| <b>Saldo overige vorderingen</b>                         | <b>€ 531.043</b>    | <b>€ 658.312</b>    |
| <b>Totaal vorderingen</b>                                | <b>€ 1.587.072</b>  | <b>€ 1.533.547</b>  |
| Schatkistbankieren                                       | € 6.005.132         | € 5.192.080         |
| 463420314 ABN AMRO NV Deposito                           | € 2.823             | € 3.071.537         |
| 111721547 ABN AMRO NV Uitleenpas                         | € 3.900             | € 9.746             |
| 101397593 ABN AMRO NV Osiris                             | € 23.818            | € 37.744            |
| 456173951 ABN AMRO NV Penta Nova                         | € 1.682.969         | € 1.460.690         |
| 578647109 ABN AMRO NV Studentenraad                      | € 5.072             | € 14.387            |
| 545541425 ABN AMRO NV LPNPO                              | € 72.451            | € 72.901            |
| 614731607 ABN AMRO NV LOBO                               | € 530.472           | € 257.556           |
| 118562584 ABN AMRO MJS                                   | € 42.367            | € 33.472            |
| Bankgarantie Newton House                                | € 86.749            | € 86.749            |
| <b>Totaal liquide middelen</b>                           | <b>€ 8.455.753</b>  | <b>€ 10.236.862</b> |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                           | <b>€ 10.042.825</b> | <b>€ 11.770.409</b> |

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.

| <b>Opbouw debiteurensaldo</b> |                    |                   |
|-------------------------------|--------------------|-------------------|
|                               | <b>31-12-2025</b>  | <b>31-12-2024</b> |
| Voltijd- en deeltijdstudenten | € 949.588          | € 643.863         |
| Zij-instroom en cursisten MOC | € 135.837          | € 262.493         |
| <b>Totaal debiteurensaldo</b> | <b>€ 1.085.425</b> | <b>€ 906.356</b>  |

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. De stijging wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal studenten dat de keuze maakt om in termijnen te betalen.

Het verloop van de voorziening dubieuze debiteuren is als volgt:

| <b>Voorziening dubieuze debiteuren</b> |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|
|  | <b>2025</b>     | <b>2024</b>     |
| <b>Stand per 1 januari</b>             | € 31.121        | € 53.205        |
| Onttrekking                            | € -2.500        | € -2.260        |
| Dotatie                                | € 0             | € 0             |
| Vrijval                                | € 775           | € -19.824       |
| <b>Stand per 31 december</b>           | <b>€ 29.396</b> | <b>€ 31.121</b> |

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 2025 ouder waren dan de betaaltermijn plus 90 dagen en waarbij nog geen betaling was binnengekomen in 2026, dan wel een toezegging tot betaling was ontvangen.

| <b>Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten</b> |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
|  | <b>31-12-2025</b> | <b>31-12-2024</b> |
| Vooruitbetaalde kosten internationale reizen         | € 44.913          | € 38.992          |
| Vooruitbetaalde kosten                               | € 276.007         | € 283.712         |
| BTW 4e kwartaal                                      | € 0               | € 4.763           |
| Nog te ontvangen rente                               | € 44.142          | € 53.015          |
| Overige vorderingen                                  | € 163.317         | € 600             |
| RC Maakjestap  | € 0               | € 103.806         |
| RC Penta Nova  | € 0               |                   |
| RC Steunfonds  | € 0               | € 142.998         |
| RC Radiant   | € 2.664           | € 30.426          |
| <b>Totaal overige vorderingen</b>                    | <b>€ 531.043</b>  | <b>€ 658.312</b>  |

Tabel 49: Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten

De vooruitbetaalde kosten internationale reizen zijn kosten van studentenreizen uit het studiejaar 2025-2026 die door de Marnix Academie in 2025 zijn betaald en waarvan de reizen nog in 2026 moeten plaatsvinden. De vooruitbetaalde kosten betreffen voornamelijk onderhoudscontracten en licentiekosten en huurkosten van het Newton House voor 2026.

| <b>Liquide middelen</b>                        |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|
|  | <b>31-12-2025</b>  | <b>31-12-2024</b>  |
| Banksaldi Marnix Academie                      | € 8.455.753        | € 10.236.861       |
| Kortlopende schuld aan verbonden partijen      | € -2.266.123       | € -1.837.528       |
| Ontvangen subsidiebedragen nog niet uitgegeven | € -923.938         | € -2.479.770       |
| Bankgarantie                                   | € -86.749          | € -86.749          |
| <b>Vrij besteedbare middelen</b>               | <b>€ 5.178.944</b> | <b>€ 5.832.814</b> |
| <b>Niet vrij besteedbaar</b>                   | <b>€ 3.276.809</b> | <b>€ 4.404.047</b> |

Tabel 50: Liquide middelen

Vanwege het negatieve exploitatieresultaat 2025 en de uitgaven aan investeringen in 2025 is de kasstroom uit operationele activiteiten over 2025 € 1,8 miljoen negatief (2024: € 2,6 miljoen positief). De current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen) bedraagt eind 2025 0,98

tegen 1,13 ultimo 2024. De current ratio ligt boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 0,75.

De kortlopende schuld aan de verbonden partijen betreft het saldo van de rekeningcourant-verhouding 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 2025/2026 of later en die nog niet zijn besteed in 2025.

## 7. Eigen vermogen

Na de resultaatverdeling en de ontwikkeling van het exploitatieresultaat van 2025 is het eigen vermogen van de Marnix Academie als volgt:

| <b>Eigen vermogen (ná resultaatverdeling)</b> |                    |                              |                     |                    |
|---|--------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|
|   | <b>31-12-2024</b>  | <b>Resultaat exploitatie</b> | <b>Resultaat BR</b> | <b>31-12-2025</b>  |
| <i>Algemene reserve (publiek)</i>             | € 2.318.827        | € -1.328.558                 | € 779.233           | € 1.769.502        |
| <b>Totaal algemene reserve</b>                | <b>€ 2.318.827</b> | <b>€ -1.328.558</b>          | <b>€ 779.233</b>    | <b>€ 1.769.502</b> |
| <i>Studenten (publiek)</i>                    | € 12.319           |                              | € 0                 | € 12.319           |
| <i>Kwaliteitsafspraken (publiek)</i>          | € 774.344          |                              | € -774.344          | € 0                |
| <i>Alliantie Divers (publiek)</i>             | € 128.441          |                              | € -4.889            | € 123.552          |
| <b>Totaal bestemmingsreserve</b>              | <b>€ 915.104</b>   | <b>€ 0</b>                   | <b>€ -779.233</b>   | <b>€ 135.871</b>   |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                  | <b>€ 3.233.931</b> | <b>€ -1.328.558</b>          | <b>€ 0</b>          | <b>€ 1.905.373</b> |

Tabel 51: Eigen vermogen na resultaatverdeling

Het exploitatieresultaat over 2025 is geheel ten laste van de algemene reserve gebracht. De resultaten op de Kwaliteitsafspraken en Alliantie Divers komen ten laste van de algemene reserve en worden toegevoegd of onttrokken aan de betreffende bestemmingsreserves.

De projecten binnen de Kwaliteitsafspraken zijn in 2025 volledig afgerond en door OCW goedgekeurd. De resterende middelen zijn, in overeenstemming met eerdere besluitvorming, ingezet voor flexibilisering en innovatie via het Innovatiefonds. Omdat de oorspronkelijke doelstelling is gerealiseerd en de middelen inmiddels structureel onderdeel zijn van de lumpsum, is de bestemmingsreserve niet langer nodig. Daarom is de bestemmingsreserve Kwaliteitsafspraken volledig vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

Het verschil tussen de ontvangen middelen voor Alliantie divers en de uitgegeven middelen in 2025 bedraagt € 4.889 negatief. De bestemmingsreserve voor Alliantie divers komt daarmee op € 123.552.

## 8. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

| <b>Voorzieningen</b>        |                    |                    |                 |                  |                    |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|------------------|--------------------|
|                             | <b>31-12-2024</b>  | <b>Onttrekking</b> | <b>Dotatie</b>  | <b>Vrijval</b>   | <b>31-12-2025</b>  |
| Jubilea personeel           | € 277.727          | € 38.855           | € 26.336        | € 0              | € 265.208          |
| WW uitkeringen              | € 173.626          | € 51.563           | € 0             | € 0              | € 122.063          |
| Langdurig zieken            | € 197.443          | € 0                | € 0             | € 28.357         | € 169.086          |
| Seniorenverlof              | € 1.242.312        | € 42.770           | € 0             | € 441.013        | € 758.529          |
| <b>Totaal voorzieningen</b> | <b>€ 1.891.108</b> | <b>€ 133.188</b>   | <b>€ 26.336</b> | <b>€ 469.370</b> | <b>€ 1.314.886</b> |

Tabel 52: Voorzieningen

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

| <b>Looptijd</b>   |                    |                   |                    |                    |
|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|                   | <b>&lt; 1 jaar</b> | <b>1 - 5 jaar</b> | <b>&gt; 5 jaar</b> | <b>Totaal</b>      |
| Jubilea personeel | € 26.044           | € 63.564          | € 175.601          | € 265.208          |
| WW uitkeringen    | € 45.307           | € 76.756          | € 0                | € 122.063          |
| Langdurig zieken  | € 154.219          | € 14.867          | € 0                | € 169.086          |
| Seniorenverlof    | € 132.878          | € 191.232         | € 434.419          | € 758.529          |
| <b>Totaal</b>     | <b>€ 358.448</b>   | <b>€ 346.419</b>  | <b>€ 610.020</b>   | <b>€ 1.314.886</b> |

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 2025 betreft dit drie medewerkers.

## **WERKTijdVERMINDERING SENIOREN**

Op grond van de cao-hbo hebben de medewerkers van de Marnix Academie, als 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.

Op basis van voortschrijdend inzicht is de inschatting van het deelnemerspercentage welke bij de berekening van de voorziening is gehanteerd, aangepast, van 45% ultimo 2024 naar 25% ultimo 2025. Dit is meer in lijn met het ervaringscijfer van aantal daadwerkelijke deelnemers versus het potentieel aan deelnemers boven de 57 jaar. Dit heeft geleid tot een vrijval van € 319.417.

## 9. Kortlopende schulden

Het overzicht van de kortlopende schulden per 31 december 2025 kan als volgt worden weergegeven:

| <b>Kortlopende schulden</b>        |                     |                     |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
|                                    | <b>31-12-2025</b>   | <b>31-12-2024</b>   |
| Crediteuren                        | € 468.914           | € 386.093           |
| <b>Totaal crediteuren</b>          | <b>€ 468.914</b>    | <b>€ 386.093</b>    |
| Loonheffing en sociale lasten      | € 1.046.107         | € 859.170           |
| Pensioenen                         | € 252.910           | € 222.633           |
| <b>Totaal</b>                      | <b>€ 1.299.017</b>  | <b>€ 1.081.803</b>  |
| Kortlopende schulden               | € 2.989.407         | € 2.599.860         |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b> | <b>€ 2.989.407</b>  | <b>€ 2.599.860</b>  |
| Reservering VSO                    | € 40.633            | € 0                 |
| Vakantietoelage                    | € 579.344           | € 550.316           |
| Vakantiedagen                      | € 153.976           | € 95.405            |
| Verplichtingen aan cursisten (MOC) | € 1.332.674         | € 1.000.569         |
| Vooruitontvangen collegegelden     | € 2.452.445         | € 2.221.772         |
| Vooruitontvangen subsidiegelden    | € 923.938           | € 2.479.770         |
| <b>Totaal overlopende passiva</b>  | <b>€ 5.483.010</b>  | <b>€ 6.347.832</b>  |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b> | <b>€ 10.240.348</b> | <b>€ 10.415.588</b> |

Tabel 54: Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben betrekking op de volgende posten:

| <b>Kortlopende schulden (specificatie)</b> |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|
|  | <b>31-12-2025</b>  | <b>31-12-2024</b>  |
| R/C verbonden partijen                     | € 2.519.933        | € 2.271.257        |
| BTW 4e kwartaal                            | € 363              | € 0                |
| Overige kortlopende schulden               | € 469.111          | € 328.603          |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>         | <b>€ 2.989.407</b> | <b>€ 2.599.860</b> |
| Participanten MLI                          | € 211.444          | € 433.728          |
| Penta Nova                                 | € 1.647.479        | € 1.490.280        |
| LOBO                                       | € 541.121          | € 259.536          |
| LPNPO                                      | € 72.451           | € 73.326           |
| Maakjestap                                 | € 42.367           | € 0                |
| Studentenraad                              | € 5.072            | € 14.387           |
| <b>Totaal R/C verbonden partijen</b>       | <b>€ 2.519.933</b> | <b>€ 2.271.257</b> |
| Geld- en pinautomaten                      | € 15.066           | € 15.046           |
| Borg kluisjes                              | € 575              | € 325              |
| Nog te betalen kosten                      | € 392.542          | € 312.109          |
| Vooruitontvangen Penvoerderschappen        | € 7.500            | € 0                |
| Nog te betalen salarissen                  | € 53.427           | € 1.123            |
| <b>Totaal overige kortlopende schulden</b> | <b>€ 469.110</b>   | <b>€ 328.603</b>   |

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.

| <b>Vooruit ontvangen subsidiegelden (specificatie)</b> |                   |                    |
|--|-------------------|--------------------|
|  | <b>31-12-2025</b> | <b>31-12-2024</b>  |
| <i>Rijksbijdragen OCW m.b.t. NPO</i>                   | € 0               | € 0                |
| <i>Rijksbijdragen OCW m.b.t. NPO investeringen</i>     | € 0               | € 0                |
| <i>Wetenschap en Technologie</i>                       | € 0               | € 102.440          |
| <i>Samen Opleiden in een doorgaande leerlijn</i>       | € 0               | € 133.031          |
| <i>Subsidie POO</i>                                    | € 562.781         | € 1.208.466        |
| <i>Subsidie Kansrijk zij-instroom</i>                  | € 0               | € 13.310           |
| <i>Subsidie Herijking kennisbases tbv LOBO</i>         | € 0               | € 500.000          |
| <i>Professionalisering muziek</i>                      | € 0               | € 0                |
| <i>U-kids</i>  | € 0               | € 0                |
| <i>Subsidie gemeente Utrecht</i>                       | € 0               | € 42.248           |
| <i>Ontv. subsidies overig</i>                          | € 361.157         | € 480.275          |
| <b>Totaal vooruitontvangen subsidiegelden</b>          | <b>€ 923.938</b>  | <b>€ 2.479.770</b> |

Tabel 56: Vooruit ontvangen subsidiegelden

Vanaf 2025 maken de middelen voor het partnerschap Samen Opleiden (POO) geen onderdeel meer uit van de reguliere rijksbijdrage. De middelen worden nu via de onderwijsregio's ontvangen. Voorgaande jaren zijn zowel de baten als de lasten van deze gelden afzonderlijk gepresenteerd. Na overleg met de accountant blijkt dat we vanaf 2025 alleen de bijdrage van de Marnix zelf hoeven te verantwoorden bij de overige baten. Marnix voert over deze middelen wel nog steeds het penvoerderschap.

### **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.

n.v.t.

### **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

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een uitkeringsovereenkomst. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstak-pensioenfonds (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 treasury statuut van de stichting zijn procedures opgenomen waaraan voldaan moet worden bij het aangaan van afgeleide financiële instrumenten.

### **KREDIETRISICO**

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

### **RENTERISICO**

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

### **MARKTWAARDERISICO**

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

### **MEERJARIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN**

De stichting is eigenrisicodragend 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 Aon (Acture).

Per balansdatum is er voor € 1,7 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan waarvan € 0,6 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 2026.

## 11. Rijksbijdragen

| <b>Rijksbijdragen</b>                    |                      |                       |                      |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|
|  | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| <i>Normatieve rijksbijdrage OC&amp;W</i> | € 15.126.803         |                       | € 16.512.412         |
| <i>Overige subsidies OC&amp;W</i>        | € 102.440            |                       | € 1.196.541          |
| <b>Totaal rijksbijdragen</b>             | <b>€ 15.229.243</b>  | <b>€ 16.937.847</b>   | <b>€ 17.708.953</b>  |

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 vrijval van subsidie Wetenschap en Technologie.

## 12. Collegegelden

| <b>Collegegelden</b>         |                      |                       |                      |
|------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|                              | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| <i>Bachelor voltijd</i>      | € 1.736.575          |                       | € 1.433.920          |
| <i>Bachelor deeltijd</i>     | € 643.251            |                       | € 609.594            |
| <i>Ad PEP</i>                | € 343.562            |                       | € 194.281            |
| <i>Masters</i>               | € 558.230            |                       | € 636.804            |
| <b>Totaal collegegelder.</b> | <b>€ 3.281.618</b>   | <b>€ 3.107.747</b>    | <b>€ 2.874.599</b>   |

Tabel 61: Collegegelden

De opbrengsten uit collegegelden zijn hoger als gevolg van een hogere studenteninstroom en minder restituties.

## 13. Baten in opdracht van derden

| <b>Baten in opdracht van derden</b>   |                      |                       |                      |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|                                       | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| <i>Penta Nova</i>                     | € 308.130            |                       | € 550.475            |
| <i>Zij-instromers</i>                 | € 1.370.063          |                       | € 1.864.932          |
| <i>Omzet algemeen</i>                 | € 96.600             |                       | € 72.260             |
| <i>Detachering</i>                    | € 139.763            |                       | € 0                  |
| <i>KC School &amp; identiteit</i>     | € 28.182             |                       | € 3.705              |
| <i>KC Interactief taal en rekenen</i> | € 361.910            |                       | € 423.937            |
| <i>KC Leerlingen zorg</i>             | € 370.379            |                       | € 422.419            |
| <i>KC Jonge kind</i>                  | € 94.017             |                       | € 74.614             |
| <i>KC Onderwijsmanagement</i>         | € 165.798            |                       | € 174.937            |
| <i>KC Individuele begeleiding</i>     | € 10.425             |                       | € 11.205             |
| <i>Rekenkundig onderwijs</i>          | € 211.737            |                       | € 258.039            |
| <i>KC Leerkracht</i>                  | € 284.531            |                       | € 265.465            |
| <b>Totaal contractactiviteiten</b>    | <b>€ 3.441.535</b>   | <b>€ 3.980.500</b>    | <b>€ 4.121.988</b>   |

De baten in opdracht van derden zijn lager uitgevallen. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze baten € 0,2 miljoen te laag zijn in 2025 omdat dit deel van de baten van de zij-instromers 2025 abusievelijk al in 2024 is geboekt. Daarnaast is de omzet gefactureerd aan Penta Nova in 2025 wat lager geweest dan in 2024.

## 14. Overige baten

| <b>Overige baten</b>                     |                      |                       |                      |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|
|  | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| <i>Verhuur onroerende zaken</i>          | € 41.249             | € 0                   | € 41.305             |
| <i>Detachering personeel</i>             | € 405.218            | € 135.860             | € 47.733             |
| <i>Steunfonds vergoeding</i>             | € 677.617            | € 552.500             | € 142.951            |
| <i>Opbrengst uit lectoraten</i>          | € 136.188            | € 259.570             | € 305.317            |
| <i>Baten vanuit internationalisering</i> | € 89.019             | € 89.750              | € 45.678             |
| <i>Opbrengst penvoerderschappen</i>      | € 364.750            | € 742.423             | € 339.531            |
| <i>Doorbelasting personeel</i>           | € 262.610            | € 85.000              | € 240.032            |
| <i>Diverse opbrengsten</i>               | € 697.842            | € 14.000              | € 111.989            |
| <i>Aandeel derden/Penta Nova</i>         | € 10.881             | € 0                   | € -14.233            |
| <b>Totaal overige baten</b>              | <b>€ 2.685.373</b>   | <b>€ 1.879.103</b>    | <b>€ 1.260.303</b>   |

Tabel 63: Overige baten

De overige baten en subsidies bestaan uit verschillende subsidies en bijdragen, waaronder een bijdragen vanuit het Steunfonds en subsidies voor professionaliserings- en innovatieprojecten. Door opschoonacties, meer (nieuwe) subsidies en meer detacheringsofbrengsten komen de overige baten hoger uit.

In de overige baten zit voor een bedrag van € 112.230 aan baten met betrekking tot NWO-subsidies. Het betreft subsidie voor het Professional Doctorate-kandidaten programma via regieorgaan SIA.

## 15. Personeelslasten

| <b>Personeelslasten</b>                |                      |                       |                      |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|
|  | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| <i>Bruto loon</i>                      | € 13.561.659         |                       | € 12.809.352         |
| <i>Sociale lasten</i>                  | € 1.910.788          |                       | € 1.807.381          |
| <i>Pensioenen</i>                      | € 1.991.641          |                       | € 1.875.285          |
| <b>Totaal</b>                          | <b>€ 17.464.087</b>  | <b>€ 16.761.896</b>   | <b>€ 16.492.018</b>  |
| <i>Personeel niet in loondienst</i>    | € 2.155.802          | € 2.049.667           | € 2.511.541          |
| <i>Overige personele lasten</i>        | € 1.207.915          | € 1.067.817           | € 1.035.789          |
| <i>Dotatie personeelsvoorzieningen</i> | € -485.803           | € 50.000              | € 609.347            |
| <b>Totaal personeelslasten</b>         | <b>€ 20.342.002</b>  | <b>€ 19.929.380</b>   | <b>€ 20.648.695</b>  |

Tabel 64: Personeelslasten

De *brutolonen en sociale lasten* zijn in 2025 fors hoger dan begroot. Dit heeft diverse oorzaken:

- Er is in december vanuit de nieuwe CAO een eenmalige uitkering van € 700 uitgekeerd naar rato van de aanstellingsomvang. Dit heeft inclusief sociale lasten een extra last van circa € 160.000 gegeven.
- In het najaar 2025 zijn voor het eerste semester studiejaar 2025/2026 meerdere tijdelijke uitbreidingen noodzakelijk geweest bij docenten om de planning van het onderwijs sluitend te krijgen. Deze zijn met name in december uitgekeerd en betreft een bedrag van € 130.000 inclusief sociale lasten.
- Bij het ondersteunend personeel zijn in 2025 ook meer uren gewerkt waardoor een bedrag van € 53.000 aan overwerk is uitgekeerd, grotendeels in december. Daarnaast is een extra reservering vakantiedagen nodig geweest ultimo 2025 ter hoogte van € 129.000.

De post *personeel niet in loondienst* is in 2025 € 106.000 hoger uitgevallen dan begroot. In de prognose bij de tweede triaalrapportage was ervan uitgegaan dat de inhuur in de maanden september tot en met december zou afnemen, mede op basis van het lagere inhuurvolumen in augustus en september en beëindigde inhuurcontracten. Deze verwachte daling heeft zich echter niet voorgezet in de maanden erna.

## 16. Afschrijvingen

| <b>Afschrijvingen</b>        |                      |                       |                      |
|------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|                              | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| Afschrijving gebouw          | € 487.321            | € 527.385             | € 505.516            |
| Afschrijvingen inventaris    | € 334.810            | € 438.955             | € 365.487            |
| <b>Totaal afschrijvingen</b> | <b>€ 822.131</b>     | <b>€ 966.340</b>      | <b>€ 871.003</b>     |

Tabel 66: Afschrijvingen

De afschrijvingslasten vallen iets lager uit, doordat een aantal investeringen zo beperkt mogelijk zijn gebleven. Ook is een deel uitgesteld naar 2026 dan wel later in het jaar afgerond en dus niet over een volledig boekjaar afgeschreven. In 2025 is per saldo meer afgeschreven dan geïnvesteerd. Dit heeft zich deels wel vertaald in hogere onderhoudskosten.

## 17. Huisvestingslasten

| <b>Huisvestingslasten</b>        |                      |                       |                      |
|----------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|                                  | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| Huur                             | € 400.626            | € 432.600             | € 498.132            |
| Verzekeringen                    | € 50.087             | € 56.650              | € 48.362             |
| Onderhoudskosten                 | € 405.623            | € 372.954             | € 314.858            |
| Energie en water                 | € 232.576            | € 261.285             | € 224.958            |
| Schoonmaakkosten                 | € 338.315            | € 330.000             | € 307.509            |
| Heffingen                        | € 70.019             | € 56.500              | € 68.125             |
| Bedrijfsrestaurant               | € 5.492              | € 35.000              | € 0                  |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b>€ 1.502.737</b>   | <b>€ 1.544.989</b>    | <b>€ 1.461.944</b>   |

Tabel 67: Huisvestingslasten

De huisvestingskosten liggen in 2025 iets onder de begroting. Dit komt voornamelijk doordat de servicekosten voor het Newton House lager zijn uitgevallen dan begroot.

## 18. Overige instellingslasten

| <b>Overige instellingslasten</b>             |                      |                       |                      |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|
|  | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| Huur ruimtes                                 | € 2.009              |                       | € 8.501              |
| Bureaunkosten                                | € 243.481            |                       | € 461.212            |
| Licenties en onderhoud ICT                   | € 1.247.288          |                       | € 1.173.068          |
| Website                                      | € 86.707             |                       | € 74.648             |
| Contributies                                 | € 264.874            |                       | € 245.838            |
| Kosten extern advies                         | € 657.458            |                       | € 595.374            |
| Reproductie                                  | € 24.187             |                       | € 16.997             |
| Werving en selectie studenten                | € 385.359            |                       | € 338.254            |
| Kwaliteit en accreditatie                    | € 58.655             |                       | € 10.818             |
| <b>Totaal administratie- en beheerlasten</b> | <b>€ 2.970.018</b>   | <b>€ 2.980.724</b>    | <b>€ 2.924.710</b>   |
| Kosten mediatheek                            | € 76.700             |                       | € 76.981             |
| Lesmaterialen                                | € 32.912             |                       | € 17.713             |
| Studentenvoorzieningen                       | € 193.387            |                       | € 166.112            |
| Internationalisering                         | € 109.922            |                       | € 127.348            |
| <b>Totaal leermiddelen</b>                   | <b>€ 412.921</b>     | <b>€ 405.290</b>      | <b>€ 388.154</b>     |
| Dotatie dubieuze debiteuren                  | € 5.553              | € 0                   | € -19.824            |
| Kosten aandeel partners                      |                      |                       |                      |
| Masters                                      | € 61.444             | € 0                   | € 0                  |
| <b>Totaal overige instellingslasten</b>      | <b>€ 3.449.936</b>   | <b>€ 3.386.014</b>    | <b>€ 3.293.040</b>   |

Tabel 68: Overige instellingslasten

### ADMINISTRATIE- EN BEHEERLASTEN

De administratie en beheerlasten zijn in 2025 licht lager uitgekomen dan de begroting. Er is een stijging door hogere uitgaven binnen extern advies, ICT kosten en marketing & communicatie. De kosten voor extern advies vallen hoger uit doordat extra ondersteuning is ingezet voor de implementatie van HR2Day (inclusief projectleiding) en diverse HR- adviestrajecten bijvoorbeeld op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid en HR-programmamangement. Daarentegen zijn de bureaunkosten fors gedaald.

### KOSTEN AANDEEL PARTNERS MASTERS

De Master Leren en Innoveren in 2025 een positief resultaat behaald van € 80.000, waarvan driekwart moet worden doorbetaald aan de partners.

## 19. Financiële baten en lasten

| <b>Financiële baten en lasten</b>        |                      |                       |                      |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|
|  | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| <i>Rentebaten</i>                        | € 150.479            | € 100.000             | € 166.148            |
| <b>Totaal financiële baten en lasten</b> | <b>€ 150.479</b>     | <b>€ 100.000</b>      | <b>€ 166.148</b>     |

Tabel 69: Financiële baten en lasten

De ontvangen rente in 2025 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 2025 geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Alle transacties met verbonden partijen zijn in het verslagjaar 2025 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:

- Penta Nova (penvoederschap);
- Radiant Lerarenopleidingen
- Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO - penvoederschap);
- LOBO (Landelijk Overleg leraren Basisonderwijs);
- LPNPO (Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs).

De vorderingen en schulden die zijn ontstaan tot en met 2025 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

| <b>Honoraria van de accountant</b>  |                      |                       |                      |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|                                     | <b>Boekjaar 2025</b> | <b>Begroting 2025</b> | <b>Boekjaar 2024</b> |
| Onderzoek jaarrekening              | € 76.101             | € 65.000              | € 64.194             |
| Andere controleopdrachten           | € 0                  | € 0                   | € 0                  |
| Adviesdiensten fiscaal terrein      | € 0                  | € 0                   | € 0                  |
| Andere niet-controlediensten        | € 0                  | € 0                   | € 2.759              |
| <b>Totaal honorarium accountant</b> | <b>€ 76.101</b>      | <b>€ 65.000</b>       | <b>€ 66.952</b>      |

Tabel 70: Honorarium van de accountant

## 22. Bezoldiging van bestuurders

|   | <b>Mevrouw drs. A.M.M. Venes</b> |                  |
|---|----------------------------------|------------------|
| <b>Functiegegevens</b>  | <b>Voorzitter</b>                |                  |
| Kalenderjaar  | <b>2025</b>                      | <b>2024</b>      |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde) | 01-01 t/m 31-12                  | 01-01 t/m 31-12  |
| Deeltijdfactor in fte   | 1,000                            | 1,000            |
| (fictieve) Dienstbetrekking                                     | Ja                               | Ja               |
| <b>Bezoldiging</b>  |                                  |                  |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoeding                     | € 139.513                        | € 133.600        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                | € 22.138                         | € 22.250         |
| Subtotaal   | € 161.651                        | € 155.850        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                   | € 175.000                        | € 166.000        |
| -/- onverschuldigd betaald bedrag                               | n.v.t.                           | n.v.t.           |
| <b>Totale bezoldiging</b>                                       | <b>€ 161.651</b>                 | <b>€ 155.850</b> |

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

|   | <b>Mevrouw H. Bosman</b> |                 |
|---|--------------------------|-----------------|
| <b>Functiegegevens</b>  | <b>Lid</b>               |                 |
| Kalenderjaar  | <b>2025</b>              | <b>2024</b>     |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde) | 01-01 t/m 31-07          | 05-11 t/m 31-12 |
| Aantal maanden functie vervulling in kalenderjaar               | 7,0                      | 2,0             |
| Omvang dienstverband in uren per kalenderjaar                   | 762,0                    | 130,0           |
| <b>Bezoldiging</b>  |                          |                 |
| Maximum uurtarief in kalenderjaar                               | € 235                    | € 221           |
| Maxima op basis van normbedragen per maand                      | € 221.100                | € 61.600        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                   | € 179.070                | € 28.730        |
| Bezoldiging in betreffende periode                              | € 102.870                | € 17.550        |
| -/- onverschuldigd betaald bedrag                               | nvt                      | nvt             |
| <b>Totale bezoldiging</b>                                       | <b>€ 102.870</b>         | <b>€ 17.750</b> |

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 2025 bepaald op basis van gegevens met betrekking tot 2023 (t-2).

|  | 2023      | Punten |
|--|-----------|--------|
| Baten  | 26,7 mln. | 4      |
| Bekostigde studenten   | 1.431     | 1      |
| Onderwijssoorten   |           | 2      |
| Totaal   |           | 7      |
| <b>Indeling in klasse C (7 – 8 complexiteitspunten)   maximaal WNT € 175.000</b> |           |        |

Tabel 73: Indeling bezoldigingsklasse Bestuurders

## 23. Bezoldiging van toezichthouders

|   | De heer prof. dr. W. Janse         |                 | De heer prof. dr. W. Janse |            | De heer dr. K.G. Druif |                 | De heer dr. K.G. Druif |            |
|---|------------------------------------|-----------------|----------------------------|------------|------------------------|-----------------|------------------------|------------|
| Functiegegevens   | Voorzitter en remuneratiecommissie |                 | Lid                        |            | Lid en auditcommissie  |                 | Voorzitter             |            |
| Kalenderjaar  | 2025                               | 2024            | 2025                       | 2024       | 2025                   | 2024            | 2025                   | 2024       |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde) | 01-01 t/m 30-06                    | 01-01 t/m 31-12 | 01-07 t/m 30-09            |            | 01-01 t/m 30-06        | 01-01 t/m 31-12 | 01-07 t/m 31-12        |            |
| <b>Bezoldiging</b>  |                                    |                 |                            |            |                        |                 |                        |            |
| Bezoldiging   | € 6.925                            | € 13.247        | € 2.347                    |            | € 4.617                | € 8.831         | € 7.040                |            |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                   | € 13.017                           | € 24.900        | € 4.411                    |            | € 8.678                | € 16.600        | € 13.233               |            |
| -/- onverschuldigd betaald bedrag                               | n.v.t.                             | n.v.t.          | n.v.t.                     |            | n.v.t.                 | n.v.t.          | n.v.t.                 |            |
| <b>Totale bezoldiging</b>                                       | <b>€ 6.925</b>                     | <b>€ 13.247</b> | <b>€ 2.347</b>             | <b>€ 0</b> | <b>€ 4.617</b>         | <b>€ 8.831</b>  | <b>€ 7.040</b>         | <b>€ 0</b> |

|   | Mevrouw drs. A.F.R. Bergsma             |                 | De heer J.C. Valkenburg |            | De heer M. Schreutelkamp |            | Mevrouw G. Blaauwendraad                |            |
|---|---|-----------------|-------------------------|------------|--------------------------|------------|---|------------|
| Functiegegevens   | Lid en commissie onderwijs en onderzoek |                 | Lid en auditcommissie   |            | Lid en auditcommissie    |            | Lid en commissie onderwijs en onderzoek |            |
| Kalenderjaar  | 2025                                    | 2024            | 2025                    | 2024       | 2025                     | 2024       | 2025                                    | 2024       |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde) | 01-01 t/m 31-12                         | 01-01 t/m 31-12 | 01-02 t/m 31-12         |            | 01-02 t/m 31-12          |            | 01-02 t/m 31-12                         |            |
| <b>Bezoldiging</b>  |   |                 |                         |            |                          |            |   |            |
| Bezoldiging   | € 9.310                                 | € 8.831         | € 8.519                 |            | € 8.519                  |            | € 8.519                                 |            |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                   | € 17.500                                | € 16.600        | € 16.014                |            | € 16.014                 |            | € 16.014                                |            |
| -/- onverschuldigd betaald bedrag                               | n.v.t.                                  | n.v.t.          | n.v.t.                  |            | n.v.t.                   |            | n.v.t.                                  |            |
| <b>Totale bezoldiging</b>                                       | <b>€ 9.310</b>                          | <b>€ 8.831</b>  | <b>€ 8.519</b>          | <b>€ 0</b> | <b>€ 8.519</b>           | <b>€ 0</b> | <b>€ 8.519</b>                          | <b>€ 0</b> |

|   | Mevrouw dr. P. van Uniken               |                 | Mevrouw A. Rijssenbilt                 |                 | De heer drs. J.H. van Oort |                 |
|---|---|-----------------|--|-----------------|----------------------------|-----------------|
| Functiegegevens   | Lid en commissie onderwijs en onderzoek |                 | Lid en voorzitter remuneratiecommissie |                 | Lid en auditcommissie      |                 |
| Kalenderjaar  | 2025                                    | 2024            | 2025                                   | 2024            | 2025                       | 2024            |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde) |   | 01-01 t/m 31-12 |  | 01-01 t/m 15-10 |                            | 01-01 t/m 15-10 |
| <b>Bezoldiging</b>  |   |                 |  |                 |                            |                 |
| Bezoldiging   |   | € 8.831         |  | € 6.976         |                            | € 6.973         |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                   |   | € 16.600        |  | € 13.062        |                            | € 13.062        |
| -/- onverschuldigd betaald bedrag                               |   | n.v.t.          |  | n.v.t.          |                            | n.v.t.          |
| <b>Totale bezoldiging</b>                                       | <b>€ 0</b>                              | <b>€ 8.831</b>  | <b>€ 0</b>                             | <b>€ 6.976</b>  | <b>€ 0</b>                 | <b>€ 3.029</b>  |

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 2025 plaatsgevonden, die betrekking zouden hebben gehad op de jaarrekening 2025.

## 25. Overige gegevens

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



#### **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

Aan: de raad van toezicht van Stichting Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht

#### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025**

##### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht te Utrecht gecontroleerd.

##### **Naar ons oordeel:**

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2025, in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

##### **De jaarrekening bestaat uit:**

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

##### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Van Ree Accountants is een handelsnaam van Van Ree Accountants Oost BV  
Op al onze diensten zijn de SRA Algemene voorwaarden van toepassing die gepubliceerd zijn onder nummer 40391 001 bij de Kamer van Koophandel te Utrecht.  
Op verzoek worden deze toelichtingen toegezonden.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

#### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

#### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

**Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**  
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen,

zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantprotocol OCW 2025. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis

voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Apeldoorn, 23 juni 2026

**Van Ree Accountants**

Digitaal ondertekend met Hix door  
J. Goossen MSc RA  
op 25-06-2026 16:54  
VAN REE ACCOUNTANTS  
Versie: 1.0.0.254

J. Goossen MSc RA

## 26. Ondertekening

*Het College van Bestuur van de Marnix Academie  
Utrecht, 23 juni 2026*

Mevrouw drs. A.M.M. Venes

*De Raad van Toezicht van de Marnix Academie:  
Utrecht, 23 juni 2026*

De heer dr. K.G. Druijf

Mevrouw drs. A.F.E. Bergsma

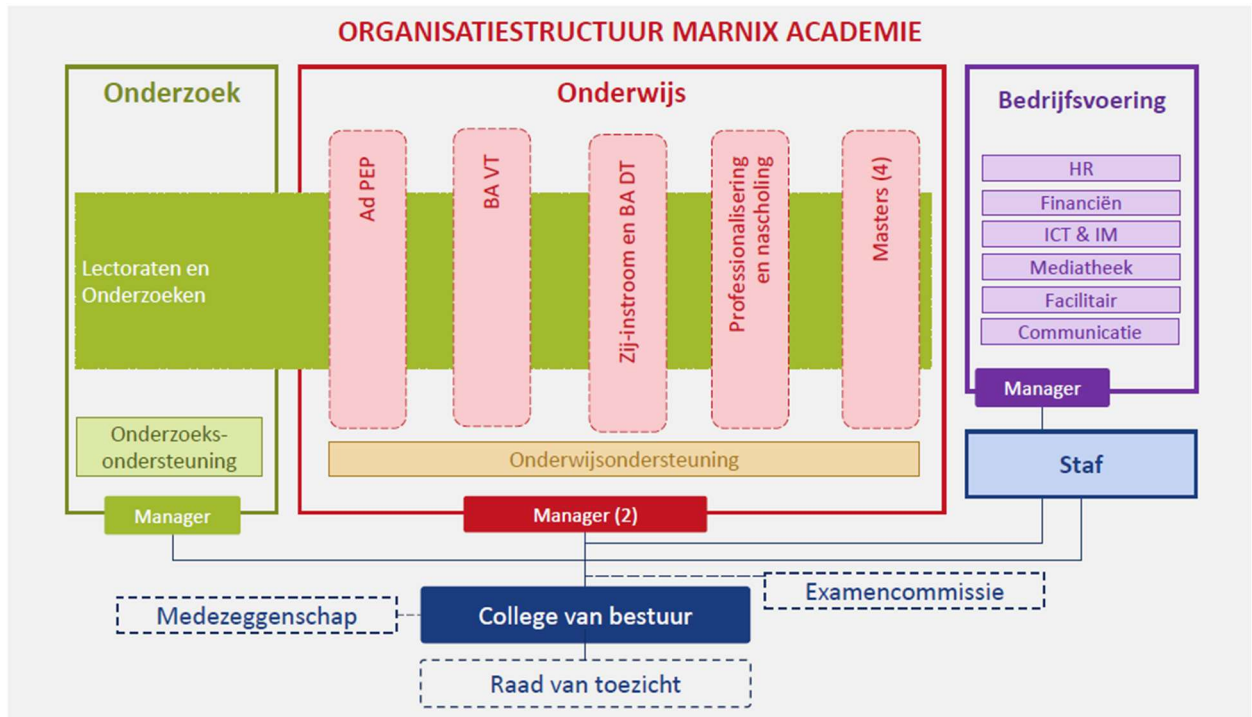
De heer H. Valkenburg MSc

Mevrouw dr. G. Blaauwendraad

De heer J.C. van der Velden

# Bijlagen

# Bijlage 1 Organisatiestructuur Marnix Academie (met ingang van 1 augustus 2025)



## Bijlage 2 Lijst van gebruikte afkortingen

| Afkorting | Uitschrijving                                   |
|-----------|---|
| AI        | Artificial Intelligence                         |
| AO/IC     | Administratieve Organisatie / Interne Controle  |
| ATK       | Advies Team Kennisveiligheid                    |
| CMT       | Crisismanagementteam                            |
| COIL      | Collaborative Online International Learning     |
| CPION     | Centrum Post Initieel Onderwijs Nederland       |
| CRM       | Customer Relationship Management                |
| DDOS      | Distributed Denial of Service                   |
| EER       | Europese Economische Ruimte                     |
| EML       | Erkende Maatregelenlijst                        |
| HBO       | Hoger beroepsonderwijs                          |
| HOT       | Handleiding Overheidstarieven                   |
| HR        | Human Resources                                 |
| ICT       | Informatie- en communicatietechnologie          |
| IMWR      | Inspireren, Mobiliseren, Waarderen, Reflecteren |
| LLO       | Leven Lang Ontwikkelen                          |
| LOBO      | Landelijk Overleg leraren Basisonderwijs        |
| LPNPO     | Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs |
| MBO       | Middelbaar beroepsonderwijs                     |
| MIC       | Marnix Innovatiecentrum                         |
| MJOP      | Meerjarig Onderhoudsplan                        |

|        |  |
|--------|--|
| MOC    | Marnix Onderwijscentrum  |
| MR     | Medezeggenschapsraad   |
| NSE    | Nationale Studenten Enquête                                      |
| NPEV   | Netto-positie Eigen Vermogen                                     |
| NTH    | Newton House   |
| NVAO   | Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie                       |
| OCW    | Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap                  |
| OER    | Onderwijs- en examenregeling                                     |
| PDCA   | Plan-Do-Check-Act  |
| PMO    | Preventief Medisch Onderzoek                                     |
| POO    | Partners in Opleiding en Ontwikkeling                            |
| RI&E   | Risico-Inventarisatie en -Evaluatie                              |
| SHP    | Strategisch Huisvestingsplan                                     |
| SHV    | Strategische Huisvestingsvisie                                   |
| ULOA   | Utrecht Leert Opleiders Alliantie                                |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| VH     | Vereniging Hogescholen   |
| WHW    | Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek         |
| WNT    | Wet normering topinkomens  |
| WW     | Werkloosheidswet   |

# **Bijlage 3 Bestuursverslag Praktijkgericht onderzoek 2025**

## 3.1 Vooraf

### Strategie en visie

Het Marnix Innovatiecentrum (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 onderwijs<sup>1</sup>
- 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<sup>e</sup> termijn van eerder lectoraat TGO)
- Lectoraat Leren & Innoveren (L&I), (lectoraat 2<sup>e</sup> 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](http://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>).

---

<sup>1</sup> 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.

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 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 2025 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 2025. Vervolgens is per lectoraat een reflectie opgenomen op de activiteiten in 2025 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 2025 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 2025 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 2025 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 2025-2025 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 2025 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 2025 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 steunfondsen.

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. Typisch 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 teruggegaan. 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 2025 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 onderzoeklijnen: Curriculum in samenhang, Leerrijke Verbindingen en De lerende leraar als partner.

In 2025 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 instituutopleiders 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 instituutopleider 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. 2025 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 2025 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 onderwijspraktik 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 2025 van het lectoraat Samen Opleiden & Professionaliseren geeft een volledig overzicht van de publicaties en presentaties in 2025.

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, 2025).

#### **REFLECTIE VANUIT LECTORAAT ONDERWIJS & SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP**

Het jaarverslag 2025 van het lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap geeft een beeld van de in 2025 ontplooidde activiteiten en de resultaten. We hebben dit jaar keuzes moeten maken in de ontplooidde 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-onderzoeksnetwork 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 2025 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 2025). 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 2025 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 2025.

### **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 2025 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 2025 een dag per week als lid van de Graduate Commissie, het Graduate netwerk, de Katalysator en als begeleider van een PD-kandidaat. In 2025 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 2025.

#### *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 2025 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 gedachtegoed van het sociaal constructionisme door vertaling van het werk van Kenneth Gergen en het toepassen van dit gedachtegoed 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 gedachtegoed 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

| <b>Thema</b>          | <b>Bijdrage aan dit thema? Op welke manier?</b>   |
|-----------------------|---|
| Gezondheid en Welzijn | <p>Vanuit het lectoraat Samen Opleiden &amp; Professionaliseren (SO&amp;P)</p> <p>Is de toolkit Leerkracht Veerkracht ontwikkeld, vanuit NPO gelden.</p> <p>Veerkracht helpt bij het om kunnen gaan met lastige/moeilijke situaties, wat zich uit in uithoudingsvermogen, vastberadenheid, zelfbewustzijn en zelfverzekerdheid. De tools in de Leerkracht Veerkracht 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 veerkracht nodig hebben. Inmiddels is er ook een Engelstalige versie.</p> <p>(zie ook beschrijving Lectoraat Samen Opleiden &amp; Professionaliseren)</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p><a href="https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-samen-opleiden-professionaliseren/veerkracht">https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-samen-opleiden-professionaliseren/veerkracht</a></p>   |
| Onderwijs- en talentontwikkeling                    | <p>Alle lectoraten binnen het Marnix Innovatiecentrum leveren een bijdrage aan het onderzoeksthema Onderwijs- en talentontwikkeling.</p> <p>Het lectoraat <a href="#">Leren &amp; Innoveren</a> 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.</p> <p>Het lectoraat <a href="#">Samen Opleiden &amp; Professionaliseren</a> 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 <a href="#">Onderwijs &amp; Sociaal Ondernemerschap</a> 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.</p> <p>In het lectoraat <a href="#">Leiderschap in het Onderwijs</a> van Penta Nova, waar de Marnix Academie deel van uitmaakt, staat waardengericht leiderschap centraal.</p> <p>Een overzicht van de onderzoeken is te vinden op het kennisplatform: <a href="https://www.marnixacademie.nl/onderzoek/onze-onderzoeken">https://www.marnixacademie.nl/onderzoek/onze-onderzoeken</a></p> <p>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.</p> |
| Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio | <p>Vanuit het lectoraat Onderwijs &amp; Sociaal Ondernemerschap zijn verbindingen met het onderzoeksthema Veerkrachtige samenleving. Thema's van de Sustainable Development Goals (<a href="https://www.sdg Nederland.nl/de-17-sdgs/">https://www.sdg Nederland.nl/de-17-sdgs/</a>) hebben hier aandacht.</p> <p>Vanuit het Lectoraat Leren &amp; Innoveren levert het project onderwijsambassadeurs hieraan een krachtige bijdrage evenals het project Ontwikkelen van Inclusief Onderwijs in de klas.</p> <p>Tevens sluiten de materialen Leerkracht- Veerkracht hierbij aan.</p>  |
| Sleuteltechnologieën en duurzame materialen         | n.v.t.   |
| Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar              | n.v.t.   |

|   |   |
|---|---|
| Duurzaam transport en intelligente 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<br><br>Dr. Marjolijn Peltenburg (associate lector Leerrijke Verbindingen) | SO&P is verbonden aan het partnerschap, de onderzoekslijn Leerrijke Verbindingen en aan de Kwaliteitsafspraken.<br><a href="https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-samen-opleiden-professionaliseren">https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-samen-opleiden-professionaliseren</a> |
| Lectoraat Leren & Innoveren  | Dr. Arienne van Staveren   | Het Lectoraat Leren & Innoveren is verbonden aan de gelijknamige Master en de vier betrokken partners Hogescholen.<br><br><a href="https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-leren-en-innoveren">https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-leren-en-innoveren</a>                        |
| Lectoraat Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap  | Dr. Stella van der Wal-Maris   | <a href="https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-onderwijs-sociaal-ondernemerschap">https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-onderwijs-sociaal-ondernemerschap</a>  |
| In samenwerking:<br><br>Lectoraat Leiderschap in het onderwijs, met een focus op waardengericht leiderschap (Penta Nova) | Dr. Wouter Schenke   | <a href="https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-leiderschap-het-onderwijs">https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-leiderschap-het-onderwijs</a>  |
| In samenwerking:<br><br>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.<br><a href="https://www.IPABO.nl/lectoraat/wetenschap-en-technologie/">https://www.IPABO.nl/lectoraat/wetenschap-en-technologie/</a>  |

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 <sup>e</sup> geldstroom*                               | € 583   |
| 2   | Inkomsten 2 <sup>e</sup> geldstroom*   | € 530   |
| 3   | Inkomsten 3 <sup>e</sup> 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 opleidingscholen 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 2025 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 meedacht 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 <http://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 onderzoeksgerelateerde onderwerpen. Daarnaast zijn er twee thema ochtenden, waar de SO&P een ochtend heeft verzorgd over doorwerking en impact.
  - Er is in september 2025 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 (Kennisset, 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.platformsameneronderzoeken.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.platformsameneronderzoeken.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 kartrekker 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 (ULOA, [https://www.vereniginghogescholen.nl/allianties\\_lerarenopleidingen/uloa](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 2025 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 2025 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 >> stichting die zich inzet voor kansengelijkheid, Nederland >< 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 leidinggevend. 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 2025 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:**

|  | <b>Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager</b> | <b>Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager</b> |
|--|---|---|
| Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid                   | 0   | 0   |
| Nationale Wetenschaps Agenda                                     | 0   | 0   |
| Groiefonds   | 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  | 0   |
| Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut | 0  | 0   |

Tabel 80: Personele inzet Marnix Innovatiecentrum, per 31 december 2025 (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<br>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 2025-2025) 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 2025. 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 2025 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 zogenoemde 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 2025 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 diversiteitsgevoelig op te leiden. De Marnix heeft een Master gericht op inclusief onderwijs (MPM). Naast de onderzoeksprojecten op het onderwerp door studenten is in mei 2025 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 2025 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 Diversiteitsgevoeligheid 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/onzere-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](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-gedragscode-wetenschappelijke-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 2025 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 2025 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. (2025).

*Adaptief vermogen in leernetwerken van samen opleiden: casus Donau*. Expeditie Lerarenagenda. Utrecht: Oberon. Verkregen via <https://expeditielerarenagenda.nl/wpcontent/uploads/2025/02/Rapportage-Adaptief-vermogen-in-leernetwerken-van-samen-opleiden-Casus-Donau.pdf>

De Vrieze, G.-J. (2025). 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. (2025). 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. (2025). 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 (2025). Sociaal Ondernemen als gamechanger. *Zone*, 23(1), 9-11. Verkregen via [https://www.tijdschriftzone.nl/art/50-7880\\_Sociaal-ondernemen-als-gamechanger](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. (2025). *Aankomst op uitzichtpunt: Expeditie onderzoek naar adaptief vermogen in navigeren naar toekomstbestendig leraarschap*. Utrecht: Oberon. Verkregen via <https://expeditielerarenagenda.nl/wp-content/uploads/2025/02/Eindrapportage-Adaptief-vermogen-in-navigeren-naar-toekomstbestendig-leraarschap.pdf>

Middelbeek, L., Schenke, W., Bulder, E., Brouwer, P., Walraven, A. & Lockhorst, D. (2025). *Adaptief vermogen op school bij het herinrichten van keuzewerktijd: casus Amazone*. Expeditie Lerarenagenda. Utrecht: Oberon. Verkregen via <https://expeditielerarenagenda.nl/wp-content/uploads/2025/02/Rapportage-Adaptief-vermogen-op-school-bij-het-herinrichten-van-Keuzewerktijd.pdf>

Nusselder, A. (2025). Nederlands-Vlaamse Onderwijstop 2025: een kentering bespeurbaar? *LinkedIn*,

(maart). Verkregen via <https://www.linkedin.com/pulse/nederlands-vlaamse-onderwijstop-2025-een-kentering-andr -nusselder-asm8f/>

Opstoel, K., Buijs, E., Steen, J. van der, Schenke, W., Admiraal, W., & Oolbekkink-Marchand, H. (2025).

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.2025.100355>

Schenke, W., Middelbeek, L., Bulder, E., Brouwer, P., Walraven, A., & Lockhorst, D. (2025). *Formatieve*

*interventiestudie naar adaptief vermogen in de praktijk: Toelichting op de onderzoeksaanpak.*

Utrecht: Oberon. Verkregen via <https://expeditielerarenagenda.nl/wp-content/uploads/2025/02/Rapportage-Formatieve-interventiestudie-naar-adaptief-vermogen-in-de-praktijk.pdf>

Sipman, G., & Timmermans, M. (2025). 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. (2025). Leer-kracht door veerkracht: Samen staan we sterk! *JSW*, september 2025(1), 14-18. Verkregen via <https://www.jsw.nl/professionalisering/leer-kracht-door-veerkracht/>

Sipman, G., & Timmermans, M. (2025). Zonder VEERkracht geen LEERkracht. *Didactief*, 54(9/10), 49. Verkregen via <https://didactiefonline.nl/artikel/zonder-veerkracht-geen-leerkracht>

Vloed, K. van der (2025). *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/lectorat>

Vries, B. de, Schenke, W., Middelbeek, L., & Lockhorst, D. (2025). 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. (2025). 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. (2025, maart). *Oriënteren om te leren. Voor een vliegende start op de nieuwe leerwerkplek!* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.

Anker, E. van den, & Hagen, J. (2025, 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 (2025, augustus). *Social Entrepreneurship Education in an International Programme for Student Teachers* [Poster Presentation]. ECER 2025, Nicosia, Cyprus.

Creutzburg, A. (2025, maart). *Responsief leerkrachtgedrag bij storend leerlinggedrag in opleiding en praktijk* [Workshop]. Marnix Ontmoetingsdag Onderzoek, Utrecht.

Creutzburg, A. (2025, oktober). *Responsief leerkrachtgedrag bij storend leerlingegegedrag in opleiding en praktijk* [Workshop]. Vakgroep Pedagogiek & Onderwijskunde, Utrecht.

Creutzburg, A., & Peltenburg, M. (2025, april). *Responsief leerkrachtgedrag bij storend leerlingegegedrag in opleiding en praktijk* [Workshop]. POO Partnerscholendag, Utrecht.

Dijk, M. van, Ommering, B., Munneke, L., Peltenburg, M., & Timmermans, M. (2025, maart). *Uitdagingen voor lerarenopleiders bij het integreren van onderzoekend vermogen in de afstudeerfase* [Presentatie]. VELON congres, Utrecht.

Duijzer, C., Dekker, C., & Peltenburg, M. (2025, juli). *Waarde(n) in Verbinding: Samen Opleiden op vakinhoud via de inzet van waardengerichte verbindingskaarten* [Workshop]. Onderwijs Research Dagen, Tilburg.

Etten, M. van (2025, maart). *Leer-kracht door te werken aan veer-kracht* [Workshop]. Kalisto SPCO, Woerden.

Etten, M. van (2025, mei). *Ken je veer-kracht en versterk je leer-kracht* [Workshop]. Kalisto SPCO, Scheveningen.

Etten, M. van (2025, 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. (2025, april). *Leer-kracht door samen te werken aan veer-kracht* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Hagen, J., & Anker, E. van den (2025, 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. (2025, april). *Inspiratiesessie met drie 'good practices'* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Herder, H. den, Hoogenkamp, H. & Epema, A. (2025, juli). *Een waarde(n)volle dialoog: stilstaan en doorvragen* [Workshop]. Onderwijs Research Dagen, Tilburg.

Hogendorp, S., & Sipman, G. (2025, maart). *De instituutopleider als bruggenbouwer* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.

Koene, J., & Akkermans, E. (2025, oktober). *Actief burgerschap op de Marnix Academie* [Presentatie]. Unesco café, online.

Leuverink, K., & Dijk, M. van (2025, april). *Het begeleiden van studenten in het ontwikkelen van onderzoekend vermogen* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.

Leuverink, K., & Pulles, M. (2025, maart). *Het verduurzamen van Inclusief Onderwijs in Meertalige Contexten* [Presentatie]. VELON congres, Utrecht.

Leuverink, K., Pulles, M., Monhein, J., & Silveira Duarte, J. Da (2025, april). *Priorities in research on inclusive education in multilingual contexts* [Presentatie]. ETEN conference, Leeuwarden.

Lockhorst, D. & Schenke, W. (2025, november). *Expeditie Lerarenagenda: EAPRIL-award nominatie presentatie* [Presentatie]. EAPRIL, Hasselt, België.

- Luijns, K., Teunissen, C., Harthoorn, E., & Wijnands, H. (2025, 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. (2025, april). *De rol van de instituutsopleider in beweging* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.
- Nillezen, E. & Schless, W. (2025, januari-mei). *Creatief leiderschap en teamklimaat* [Workshops]. Zij-instroom Schoolleiders Penta Nova, Utrecht.
- Nillezen, E. & Schless, W. (2025, maart). *Onderzoek teamklimaat* [Presentatie]. Regentesseschool, Utrecht.
- Nillezen, E. & Schless, W. (2025, maart). *Onderzoek Teamklimaat i.s.m. Center for Teaching and Learning* [Presentatie]. Velon Congres, Utrecht.
- Nillezen, E. & Schless, W. (2025, maart). *Studie-, en ontmoetingsdag* [Presentatie]. Marnix Academie, Utrecht.
- Nillezen, E. & Schless, W. (2025, maart). *Teamklimaat (voor schoolleiders)* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.
- Nillezen, E. & Schless, W. (2025, september). *Lemniscaat teamklimaat en vraaggesprek leerlingen* [Presentatie]. Agora, Culemborg.
- Nusselder, A. (2025, maart). *Leeruitkomsten Digitale Geletterdheid voor de PABO* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.
- Nusselder, A. (2025, oktober). *Werken in en met de praktijk* [Workshop]. Radiant onderzoeksbijeenkomst, Utrecht.
- Nusselder, A., & van de Lagemaat, M. (2025, oktober). *Digitale geletterdheid* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.
- Peltenburg, M., Duijzer, C., & Dekkers, C. (2025, maart). *Afstemmen via het inzetten van waardengerichte verbindingskaarten* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.
- Pulles, M., Silveira Duarte, J. Da, & Leuverink, K. (2025, juni). *Prioriteiten in onderzoek op het gebied van inclusief meertalig onderwijs* [Presentatie]. Anéla Conferentie, Gent.
- Ros, A., Van Wessum, L, Brown, M. & Schenke, W. (2025, november). *Leiderschap in onderwijs: tools voor professionele ontwikkeling* [Workshop]. EAPRIL, Hasselt, België.
- Schenke, W. (2025, juli). *De rol van waarden in leiderschap in de dynamiek van de context* [Paper Presentatie]. Onderwijs Research Dagen, Tilburg.
- Schuurmans, M., & Timmermans, M. (2025, maart). *Samen ontwikkelen, Samen Opleiden: In de driehoek aan het werk!* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, april). *Leer-kracht door samen te werken aan veer-kracht* [Praktijkillustratie]. Samen Opleiden & Professionaliseren in transitie, Utrecht.

Sipman, G. (2025, mei). *De veranderende rol van de POO-IO: Herijking rolbeschrijving + taken* [Presentatie]. Relatiebeheerders, Utrecht.

Sipman, G. (2025, mei). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. SOL-netwerk Trivia, Utrecht.

Sipman, G. (2025, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. SOL-netwerk Logos, Utrecht.

Sipman, G. (2025, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. AP Hogeschool Antwerpen, Utrecht.

Staveren, A. van (2025, maart). *Onderwijsambassadeurs* [Reflectie]. Marnix Academie, Utrecht.

Staveren, A. van (2025, maart). *Professional Doctorate domein Leren & Professionaliseren* [Workshop]. Velon Congres, Utrecht.

Staveren, A. van (2025, april). *Indicatoren Domein L&P Professional Doctorate* [Presentatie]. SIA, Utrecht.

Staveren, A. van (2025, juni). *Monitoring & Evaluatie* [Workshop]. Conferentie PD, Utrecht.

Staveren, A. van (2025, oktober). *Professional Doctorate* [Presentatie]. Radiant Bestuurders.

Velthooven, B. van (2025, december). *Inclusief leidinggeven* [Masterclass]. OSL Penta Nova, Utrecht.

Velthooven, B. van (2025, december). *Inclusief leidinggeven* [Workshops]. RVKO directeurendag, Rotterdam.

Velthooven, B. van (2025, januari). *Workshop inclusief leiderschap* [Workshop]. Conferentie Lucasonderwijs, Den Haag.

Velthooven, B. van (2025, februari-juni). *Advies kennis en vaardigheden passend/inclusief onderwijs in PABO & PHBO* [Inspiratiesessies]. LOBO, diverse locaties.

Velthooven, B. van (2025, maart). *Inclusief onderwijs* [Inspiratiesessie]. Octant, Noordwijk.

Velthooven, B. van (2025, oktober). *Inclusief onderwijs* [Inspiratiesessie]. Condor, Nijmegen.

Velthooven, B. van (2025, oktober). *Inclusief onderwijs en psychologische veiligheid* [Workshops]. Alliantie Divers voor de klas, diverse locaties.

Velthooven, B. van (2025, oktober). *Inclusief taalgebruik in schooldocumenten* [Workshop].

Velthooven, B. van (2025, oktober). *Professional Doctorate ontwikkelen van Inclusief Onderwijs* [Presentatie]. MPM Marnix Academie, Utrecht.

Velthooven, B. van (2025, november). *Leidinggeven aan inclusief onderwijs* [Workshop]. Zij-instroom Penta Nova, Utrecht.

Velthooven, B. van (2025, november). *Professional Doctorate ontwikkelen van Inclusief Onderwijs* [Presentatie]. MLI-team Marnix Academie, Utrecht.

- Velthooven, B. van (2025, november). *Professional Doctorate: ontwikkelen van Inclusief Onderwijs* [Presentatie]. MOC-team Marnix Academie, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen door 'de driehoek' te bevragen (Shining example)* [Presentatie]. Afsluiting POO Onderzoeksgroepen, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. SOL-netwerk De Stroming, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, juni). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Bouwen aan een gezamenlijk sociaal ondersteuningsnetwerk in POO voor studenten en starters* [Presentatie]. VAR, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, september). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Opening Academisch Jaar* [Presentatie]. Marnix Academie, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, september). *Leerkracht Veerkracht Toolkit: Samen met studenten tools ontwikkelen om te gebruiken binnen Samen Opleiden* [Presentatie]. Bezoek Partnerschap Kibrahacha, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, september). *Workshop Leerkracht Veerkracht Toolkit* [Workshop]. AP Hogeschool Antwerpen, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, oktober). *Workshop Leerkracht Veerkracht Toolkit: zonder veerkracht geen leerkracht* [Workshop]. SPO Utrecht, Utrecht.
- Sipman, G. (2025, november). *Academisch schrijven* [Gastles]. Marnix Academie, Utrecht.
- Sipman, G., Slot, E., & Boom-Muilenburg, E. van den (2025, november). *Inzoomen op doorwerking vanuit werkplaats* [Workshop]. Brede uitwisseling Onderzoek dat Werkt, Utrecht.
- Sipman, G., & Timmermans, M. (2025, maart). *Professionaliseren van instituutsopleiders als 'bruggebouwers'* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.
- Sipman, G., & Timmermans, M. (2025, april). *Werken vanuit de onderstroom van partnerschappen in transitie* [Workshop]. Samen Opleiden & Professionaliseren in transitie, Utrecht.
- Sipman, G., & Timmermans, M. (2025, september). *Studenten workshop Leerkracht Veerkracht Toolkit: zonder veerkracht geen leerkracht* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.
- Sipman, G., & Timmermans, M. (2025, oktober). *Starters workshop Leerkracht Veerkracht Toolkit: zonder veerkracht geen leerkracht* [Workshop]. Marnix Academie, Utrecht.
- Sipman, G., & Timmermans, M. (2025, 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 (2025, november). *Teacher Resilience Toolkit: Building a support network with school-university partnerships* [Presentatie]. EAPRIL Best Practice Award, Hasselt, België.

- Spijkerboer, J. (2025, januari). *Verbinding onderwijs en onderzoek* [Workshop]. Radiant onderzoeksnetwerkdag, Utrecht.
- Theunissen, C., Harthoorn, E., Kuiper, J., Luijns, K., Wijnands, H., & Timmermans, M. (2025, juni). *Kwaliteitscultuur. Naar een nieuwe vorm van hercertificeren* [Presentatie]. AP Hogeschool Antwerpen, Utrecht.
- Timmermans, M. (2025, april). *Bouwen met driehoeken. Samen voor sterke verbindingen* [Workshop]. Landelijk Congres Jonge Kind, Bussum.
- Timmermans, M. (2025, oktober). *Samen Opleiden - over afstemming en samenhang* [Workshop]. SOL Netwerk Proceon & Ichthus, Hilversum.
- Vast, J. de, Koers-Bos, R., & Keulen, P. van (2025, april). *Driehoeksgesprekken inzetten als de brug tussen praktijklere en opleiding* [Workshop]. Dag van het Partnerschap, Utrecht.
- Voorthuijsen, M. van, Kuijpers, E., & Wal-Mariss, S.J. van der (2025, januari). *Hands on! Tools voor het leren sociaal te ondernemen* [Workshop]. Landelijk Congres Duurzame Pabo-Hoop & Actie, Utrecht.
- Voorthuijsen, M. van, & Wal-Mariss, S. J. van der (2025, november). *How to become changemakers? Tools for Social Entrepreneurship Education* [Workshop]. EAPRIL, Hasselt, België.
- Vries, B. de, Lockhorst, D. & Schenke, W. (2025, november). *Expeditie Lerarenagenda: kleurplaat als art based research* [Workshop]. EAPRIL, Hasselt, België.
- Wal-Mariss, S. J. van der (2025, januari). *Everyone a changemaker* [Keynote]. Landelijk Congres Duurzame Pabo-Hoop & Actie, Utrecht.
- Wal-Mariss, S. J. van der (2025, april). *Changemakers* [Workshop]. Congres Hoger Onderwijs-Aan de slag met brede welvaart, s Hertogenbosch.
- Wal-Mariss, S. J. van der (2025, september). *Jij maakt verschil!* [1e gastcollege]. Marnix Academie, Utrecht.
- Wal-Mariss, S. J. van der (2025, september). *Jij maakt verschil!* [2e gastcollege]. Marnix Academie, Utrecht.
- Wal-Mariss, S.J. van der (2025, oktober). *Actief burgerschap - Actief burgerschap Leren bijdragen aan duurzame ontwikkeling* [Keynote ]. Studiedag Stichting De Oorsprong, Driebergen.
- Wal-Mariss, S. J. van der, & Kuijpers, E. (2025, maart). *Leraren (in opleiding) als sociale changemakers* [Workshop]. VELON congres, Utrecht.
- Wal-Mariss, S.J. van der, & Kuijpers, E. (2025, juli). *Tools van waarde. Kinderen leren om changemaker te worden* [Workshop]. Onderwijs Research Dagen, Tilburg.
- Wal-Mariss, S. J. van der, & Mallon, B. (2025, 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. (2025, 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. (2025). *Kwaliteitsafspraken* [Verbindingskaarten]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. (2025). *Lemniscaat teamklimaat* [Kenniscлип]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. (2025). *Lemniscaat teamklimaat* [Onderlegger]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. (2025). *Lemniscaat teamklimaat eerste versie* [Gynzy]. Marnix Academie, Utrecht.

Nillezen, E. (2025). *Lemniscaat teamleren eerste versie* [Dialogokaarten]. Marnix Academie, Utrecht.

Nusselder, A., Brandon, C. & T-M Thijssen (2025). *Doorstuderen na de Pabo: Onderwijs en Technologie* [Podcast]. Marnix Academie, Utrecht.

Schenke, W. & Hoogenkamp, H. (2025). *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. (2025). *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. (2025). *Teacher Resilience Toolkit* [Toolkit]. Marnix Academie en Partners in Opleiding en Ontwikkeling, Utrecht.