



Bestuursverslag

2023



Driestar educatief

BESTUURSVERSLAG 2023

Driestar educatief

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	3
Bericht van de raad van toezicht	4
1. Missie, visie en strategie.....	7
Instellingsplan 2023-2026	7
Gids voor het levenslang leren van professionals en scholen	8
Gids voor de achterban	11
Inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap voor ons personeel	13
2. Organisatie	17
Organisatiestructuur	17
Bestuur en management	17
Personeelscijfers.....	18
Medezeggenschap	19
Horizontale verantwoording en dialoog	19
Samenwerking	21
Studentenwelzijn.....	23
Examencommissie	23
Functionaris gegevensbescherming	24
Klachten en beroepszaken	24
3. Financiën en continuïteitsparagraaf.....	25
Financieel beleid.....	25
Financiën 2023.....	25
Profileringsfonds.....	28
Beleggingsbeleid	28
Rechtmatigheid	29
Continuïteitsparagraaf.....	31
4. Praktijkgericht onderzoek	35
5. Kwaliteitsafspraken	40
6. Coronaparagraaf/NPO	45
7. Jeugdhulp.....	50
Bijlage 1 Bachelor-, master- en post-hbo-opleidingen	53
Bijlage 2 Hogeschool in cijfers.....	54
Bijlage 3 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht.....	56

Woord vooraf

Driestar educatief belooft in haar instellingsplan 2023-2026 een gids te zijn voor onderwijs- en opvoedprofessionals, op hun levenslange ontwikkelingsreis. Deze ontwikkelingsreis start op de eerste dag van een student aan de hogeschool en loopt door de hele loopbaan van professionals heen. Alle activiteiten die Driestar educatief onderneemt, dragen bij aan goed en inspirerend christelijk onderwijs en kwalitatief goede jeugdhulp.

Dit bestuursverslag reflecteert op het beleid en de organisatie van stichting Driestar educatief, exclusief onze deelnemingen Gouwe Academie bv en CPS bv. Deze deelnemingen rapporteren separaat over hun verslagjaar.

In 2023 zijn we gestart met het expliciet inzetten van de organisatie als één geheel. Deze samenwerking is meer dan de optelsom van de verschillende afdelingen. De nauwere samenwerking versterkt het curriculum van de hogeschool en de producten en diensten die we ontwikkelen samen met en ten dienste van het werkveld vanuit Onderwijsadvies. Concreet heeft dit in het verslagjaar geleid tot een gezamenlijk jaarplan van de afdelingen Hogeschool, Onderzoekscentrum, Onderwijsadvies en Support, dat gedragen wordt door de organisatie.

In dit verslag geven we onze bestuurlijke duiding op de voortgang en ontwikkelingen in en rondom Driestar educatief. We kijken terug op een intensief jaar, waarin hard en met toewijding is gewerkt aan onze missie en onze doelen. Veel hebben we mogen bereiken, maar niet alles is gelukt in de mate die we wensten. De omgeving is blijvend turbulent en vraagt regelmatig om niet geplande extra aandacht, bijvoorbeeld bij de onderwijsregiovorming. Voortdurend maken we de balans op waar we onze tijd en middelen aan besteden. Het nieuwe instellingsplan geeft ons bij deze herprioriteringen koers en houvast. We oefenen in wendbaarheid; het is bemoedigend te zien dat we daarin stappen vooruitzetten.

Sinds 1 februari 2023 is Jan Kloosterman als nieuwe bestuurder in dienst gekomen van Driestar educatief. Samen vormen Jan Kloosterman en Robert Zoutendijk het college van bestuur. Het college werkt collegiaal, dat wil zeggen dat de leden gelijkwaardig samenwerken en samen de algehele (eind)verantwoordelijkheid dragen voor het werk dat binnen het instituut gedaan wordt en de bestuurlijke opgaven.

We zeggen alle collega's hartelijk dank voor het vele werk dat zij het afgelopen jaar hebben verzet. Bovenal danken we de Heere, Hij gaf er de kracht voor en spaarde ons. We bidden of Hij het gedane werk wil zegenen en met ons wil gaan in het nieuwe jaar.

Indien u opmerkingen of vragen heeft bij dit bestuursverslag, dan vernemen we die graag via secretariaatcvb@driestar-educatief.nl.

Gouda, maart 2024

College van bestuur,
Drs. J. (Jan) Kloosterman MBA
Drs. R.W. (Robert) Zoutendijk



Bericht van de raad van toezicht

Algemeen

De raad van toezicht heeft de taak toezicht te houden op de ontwikkeling en uitvoering van strategie en beleid door het college van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Daaronder valt het bewaken van de doelstelling en grondslag. De raad verzorgt dit interne toezicht volgens de principes van de binnen de Vereniging Hogescholen vastgestelde branchecode governance. Deze principes zijn verwerkt in de statuten en in het bestuurs- en beheersreglement. Genoemde branchecode is in lijn met de branchecode zorg, die op onze jeugdhulp betrekking heeft.

Het college van bestuur neemt deel aan de vergaderingen van de raad. De managementassistente van het college van bestuur is tevens secretaresse van de raad van toezicht.

De raad van toezicht heeft kennisgenomen van het navolgende bestuursverslag en heeft het goedgekeurd.

Samenstelling en kerncommissies

De raad van toezicht bestond in 2023 uit zeven leden. In het verslagjaar was er sprake van een aftredende voorzitter van de raad van toezicht, de heer W. Büdgen, die per 31 december 2023 zijn zittingsperiode beëindigde. De heer W. Büdgen heeft in de decembervergadering het voorzitterschap overgedragen aan de heer S. Stoop en tijdens deze decembervergadering is er afscheid genomen van de heer W. Büdgen. In opvolging is de heer C.G. van der Staaij als nieuw lid van de raad van toezicht toegetreden en benoemd voor een zittingsperiode van vier jaar. In het verslagjaar is tevens mevrouw T. Balfoort-Jongenelen benoemd als lid van raad van toezicht per 1 juli 2024, in opvolging van de heer J.N. van der Poel, die per 31 december 2024 zal aftreden omdat zijn zittingsperiode eindigt. Dat betekent dat de raad van toezicht voor een half jaar boventallig zal zijn, maar dit is in het kader van overdracht gewenst. Het raadslid C.A. Rietveld is in de aprilvergadering herbenoemd voor een periode van vier jaar, vanwege het verlopen van zijn eerste termijn als raadslid. Een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties en vergoeding, is te vinden in bijlage 3.

De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk. De raad kent een auditcommissie (de heren W.J. Punt en B. Visser) om de besluitvorming op financieel terrein voor te bereiden, en een remuneratiecommissie (de heren W. Büdgen en J.N. van de Poel). De auditcommissie heeft drie keer vergaderd over respectievelijk de jaarrekening 2022, de begroting 2024 en de financiële ontwikkelingen op langere termijn. De auditcommissie heeft tevens de rapportage en voortgang op het gebied van integrale veiligheid besproken met het college van bestuur.

De remuneratiecommissie heeft – naast afzonderlijke, (functionerings)gesprekken – diverse gesprekken gevoerd met het college van bestuur. Deze gesprekken stonden voornamelijk in het licht van het toetreden van de heer J. Kloosterman tot het college van bestuur in februari en de verandering in samenwerking binnen het college van bestuur, een collegiaal werkend college van bestuur met een collectieve verantwoordelijkheid voor het totaal van het gevoerde beleid.

Verslag over 2023

De raad van toezicht is in 2023 zes keer plenair bijeengewees. Vijf keer betrof het een reguliere vergadering, één keer een bijeenkomst in Reeuwijk om de strategische lijnen voor de toekomst te verkennen. Er is gesproken over de dilemma's en ontwikkelingen voor het hoger onderwijs en de daaruit voortvloeiende kansen en bedreigingen voor Driestar educatief. Deze kansen en bedreigingen leiden ertoe dat de wendbaarheid en weerbaarheid van Driestar educatief moet worden vergroot. Er is een traject gestart onder leiding van The Change Studio. Tijdens dit traject, dat meerdere jaren zal beslaan, zal cultuurverandering en het vergroten van de weerbaarheid en de wendbaarheid binnen Driestar educatief worden begeleid.

Tijdens de reguliere vergaderingen is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. Deze rapportages vonden plaats volgens een vast toezichtkader op zes beleidsterreinen, te weten Identiteit, Strategie, Personeelsbeleid, Financiën, Onderwijs en kennisontwikkeling, Private activiteiten. Naast deze rapportage stonden tal van onderwerpen op de agenda. Hieronder een samenvatting van de besproken onderwerpen.

- *Identiteit*: Gesproken is over de verbondenheid met en herkenbaarheid voor de achterban. We constateerden dat we te maken hebben met een bepaalde bandbreedte en proberen daarin onze eigenheid te bewaren, uiteraard met aandacht voor het geheel van de achterban. We merken dat op de uitgave van publicaties en methoden verschillend wordt gereageerd, en proberen recht te doen aan de verschillende zienswijzen, waarbij we ons optimaal willen richten op onderlinge verbondenheid in een gedeelde basis.
- *Personeelsbeleid*: Kennis is genomen van het sociaal jaarverslag. Ook over het belang van een goed strategisch personeelsbeleid is gesproken, evenals over de plannen om meer geld en tijd te investeren in de werving en binding van (nieuw) personeel.
- *Opleiding en kennisontwikkeling*: De raad van toezicht heeft met het college van bestuur gesproken over het dilemma van vragen voor de korte termijn versus de vragen voor de lange termijn. Het onderzoekscentrum is gericht op innovatie en in het kader van actuele ontwikkelingen zijn snelle antwoorden gewenst. Besloten is om andere functionarissen met expertise in te zetten dan alleen lectoren voor de vragen voor de korte termijn.
In het verslagjaar is dr. A.J. Kunz door het college van bestuur benoemd als lector voor het lectoraat praktijkgericht onderzoek gericht op de vorming van christelijke onderwijsprofessionals in de 21ste eeuw. Het lectoraat is gericht op versterking van de beroepsidentiteit van de christelijke professional. De opdracht is om een bijdrage te leveren aan het zichtbaar versterken van de vorming van de christelijke (aanstaande) professionals in hun (onderwijs)praktijk.
- *Private activiteiten*: Het strategisch jaarplan van CPS is goedgekeurd door het college van bestuur. De heer M. Aarts is begonnen in 1 maart 2023 als directeur van CPS. In het verslagjaar is de strategische positie van de Gouwe Academie besproken. De Gouwe Academie heeft in het verslagjaar het scholingsaanbod ontwikkeld in het verlengde van de softwarematige ontwikkelingen van haar ICT-partners. Onderwijsadvies heeft in het afgelopen jaar gefocust op onderwerpen als identiteit, vorming en burgerschap, leiderschap en coaching, schoolvakken en -concepten, leerlingenzorg en jeugdhulp en passend onderwijs.
- *Strategisch beleid*: Een belangrijk onderwerp van bespreking was de voortgang van het nieuwe instellingsplan voor de periode 2023-2026.
- *Financieel beleid*: de jaarrekening over 2022 en de begroting voor 2024 zijn goedgekeurd, na positief advies van de auditcommissie. De accountant heeft in maart een goedkeurende verklaring afgegeven over de jaarrekening 2022. De raad heeft de honorering van de raads- en bestuursleden vastgesteld, conform het voorstel van het college van bestuur, op grond van de Wet Normering Topinkomens. Regelmatig is de raad geïnformeerd over de besteding van gelden die vanuit de Kwaliteitsafspraken beschikbaar kwamen.

Tijdens de vergaderingen van de raad zijn regelmatig medewerkers van Driestar educatief aanwezig geweest om een presentatie te houden of een toelichting te geven op een van de geagendeerde onderwerpen. Ook in dit verslagjaar keerde in iedere vergadering als vast agendapunt terug: van buiten naar binnen. Hierbij stellen de toezichthouders zaken aan de orde waar zij in hun werkveld of netwerk tegenaan lopen en die van belang zijn voor Driestar educatief.

In het verslagjaar heeft tweemaal een overleg met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden. Belangrijkste onderwerpen van gesprek waren het evalueren van het benoemingsproces van de nieuwe bestuurder en het evalueren van het functioneren van het instellingsplan. Tevens is er een positieve algemene terugblik gegeven op het verslagjaar door de medezeggenschapsraad.

Verder hebben leden van de raad van toezicht geparticipeerd in de vergaderingen van de klankbordgroep Strategisch beleid en was een lid van de raad aanwezig bij het laatste gesprek met vrijwel elke te benoemen sollicitant.

In november heeft een van de raadsleden deelgenomen aan de Algemene Ledenvergadering van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen.

Overig

In het verslagjaar was geen sprake van transacties waarbij tegenstrijdige belangen speelden die van materiële betekenis waren voor organisatie, bestuur of toezichthouders.

In het kader van een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het college van bestuur en de raad van toezicht is bij sollicitatieprocedures in het verleden expliciet in de advertentietekst aangegeven dat zowel mannen als vrouwen worden uitgenodigd te solliciteren. De sollicitatiegesprekken voor de raad van toezicht zijn gevoerd met verschillende vrouwelijke kandidaten en we zijn blij dat we in het verslagjaar een vrouwelijk lid van de raad van toezicht hebben kunnen benoemen.

Tot slot

De raad van toezicht ziet met dankbaarheid terug op het jaar 2023. Veel is onder Gods zegen tot stand gebracht. Met veel waardering hebben we begin 2023 afscheid genomen van drs. Rens Rottier, die vele jaren het boegbeeld was van onze organisatie. Blij zijn we ook met de komst van drs. Jan Kloosterman MBA die met ingang van 1 februari 2023 samen met drs. Robert Zoutendijk het nieuwe college van bestuur vormt.

De noodzakelijke transitie om behalve aan weerbaarheid ook te werken aan meer wendbaarheid is geen eenvoudige opgave. Bovendien verandert de samenleving snel. Het vraagt veel inzet van alle betrokkenen om daarin te werken aan blijvende relevantie van Driestar educatief zowel in het veld van hogescholen als voor de eigen achterban. We constateren dat de maatschappelijke ontwikkelingen ook grote impact hebben op onze levensbeschouwelijke achterban. Tegenstellingen lijken daarbinnen groter en scherper te worden. Driestar educatief ziet het als haar taak om met de gereformeerde gezindte als geheel in verbinding te blijven en daarbinnen ook de verschillende flanken te bedienen. Wie de geschiedenis van ons instituut kent, weet dat dit nooit een geringe opdracht was, maar het belang hiervan is vandaag de dag zonder meer toegenomen. Ontmoeting en het open gesprek zijn meer dan ooit nodig. Het is onze bede dat de Heere ons de wijsheid en de zegen wil geven om aan deze opdracht te werken.

S. Stoop

voorzitter raad van toezicht

1. Missie, visie en strategie

Onze missie

Driestar educatief levert een bijdrage aan goed en inspirerend christelijk onderwijs. Vanuit onze bron, de Bijbel, zien we het als onze opdracht om, samen met het werkveld, christelijke professionals te vormen, op te leiden en toe te rusten. Daarmee dienen we de opbouw van de samenleving en het Koninkrijk van God.

Deze opdracht houdt in dat we leraren en pedagogen opleiden, en jeugdigen, pedagogen, leraren, leiders en scholen adviseren en begeleiden bij hun ontwikkeling. Praktijkgericht onderzoek helpt ons hierbij: het voedt ons doen, ons denken en onze innovatie.

In ons denken en handelen staat de Bijbel, Gods Woord, centraal. Daarbij zijn we verworteld in de rijke gereformeerde traditie en belijdenissen. Het is ons verlangen dat iedereen met en voor wie wij werken, God dient en in Jezus Christus gelooft.

Instellingsplan 2023-2026

2023 was het eerste jaar van de looptijd van ons instellingsplan 2023-2026, *Gids op een levenslange ontwikkelingsreis*. In dit instellingsplan doen we beloften aan (aanstaande) professionals en hun organisaties, aan onze achterban, onze partners en collega's. In het verslagjaar zijn we gestart met de verdere uitwerking van deze beloften. Dit deden we binnen drie programmalijnen: gids voor het levenslang leren van professionals en scholen, gids voor de achterban, en inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap voor ons personeel. Per programmalijn hebben we langetermijndoelen (2026) en jaardoelen opgesteld.

Op de volgende pagina's beschrijven we per programmalijn een aantal concrete ontwikkelingen en resultaten van 2023. Over het geheel constateren we dat het goed uit de startblokken krijgen van het instellingsplan veel tijd en aandacht heeft gevraagd. Niet alleen was het plan nieuw, maar we hadden ook te maken met vacatures en nieuwe gezichten in het college van bestuur en het managementteam. Daardoor hebben we in sommige projecten niet de mate van vooruitgang geboekt die we hadden gewild. Het instellingsplan blijkt echter steeds meer een goed inspiratie- en sturingsdocument te zijn. In het managementteam hebben we onder begeleiding van The Change Studio goede stappen gezet in het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid voor de realisatie van het instellingsplan. Dat blijkt onder andere uit het feit dat de afdelingen Hogeschool, Onderwijsadvies en Support voor 2024 voor het eerst een gezamenlijk jaarplan hebben opgesteld. Dit jaarplan beslaat het grootste gedeelte van de activiteiten die we uitvoeren. Periodiek besteden we er met het hele managementteam een volledige dag aan om de voortgang te bespreken. De uitvoering vindt plaats door collega's uit de verschillende afdelingen, die gemotiveerd worden om elkaar op te zoeken en samen te werken.

We zien onze wendbaarheid toenemen op projecten rond de reis van de leraar, gekoppeld aan Progressus. In de begeleiding van scholen willen we de reis van de school en de reis van de leraar en leidinggevende aan elkaar gaan verbinden. Deze koers is vrijwel nieuw, we staan aan het begin van een uitdagend traject. Bij 'de basis op orde' boekten we vooruitgang, al vraagt dit ook in 2024 nog serieuze aandacht.

We zijn dankbaar voor onze studentenaantallen en voor het vele werk bij Onderwijsadvies. We behaalden een goed financieel resultaat. Bij dyslexiezorg hadden we in een aantal regio's last van de krapte op de arbeidsmarkt. Voor dat deel van de dienstverlening hebben we de begrote omzet niet gehaald. Voor de kinderen en hun ouders hebben we gezocht naar goede oplossingen om de wachtlijsten beperkt te houden.

Gids voor het levenslang leren van professionals en scholen

LEVEN LANG ONTWIKKELEN EN DE INDIVIDUELE PROFESSIONAL (STUDENTEN, PROFESSIONALS)

- a. Driestar educatief belooft aan studenten, leraren, schoolleiders en pedagogen om vanuit de Bijbel en christelijke bronnen en traditie een gids te zijn tijdens hun hele professionele loopbaan.
- b. Wij beloven dat het samen leren op de campus in Gouda meerwaarde biedt voor alle doelgroepen.

LEVEN LANG ONTWIKKELEN EN DE SCHOLEN

- a. Driestar educatief belooft als gids scholen in hun doorgaande ontwikkeling van educatieve leer- en leefgemeenschappen te ondersteunen met praktijkgerichte kennis en dienstverlening.
- b. Het opleiden van nieuwe leraren en leiders tot bevoegde professionals doen we via "Samen Opleiden", zodat scholen doorlopend nieuw talent in huis krijgen.
- c. We beloven te werken vanuit actuele en beproefde kennis. We sluiten aan bij de ontwikkeling van de school en de leerling zelf, vanuit de combinatie Onderwijs en Zorg.

SAMENWERKEN MET PARTNERS (SCHOLEN EN ANDERE INSTELLINGEN)

- a. Driestar educatief belooft aan iedereen voor wie we gids zijn, de beste kwaliteit te leveren. We kunnen en willen dit niet altijd volledig op eigen kracht doen en daarom werken we samen met partners.
- b. We beloven aan onze partners (in onderwijs, opvoeding, jeugdhulp, kennisontwikkeling) onze eigenheid en identiteit in te brengen en actief bij te dragen aan de doelen van onze relaties.
- c. Wij beloven samen met het werkveld blijvend expertise, professionalisering en praktische handvatten te ontwikkelen.

Onderwijsregio's

Een belangrijke ontwikkeling in het verslagjaar was het voornemen van voormalig minister Wiersma om het lerarentekort aan te pakken in geografische regio's (RATO's). Hoewel we de zorg van de minister over het lerarentekort delen, denken wij dat deze vorm van regionalisering niet nodig is en in zichzelf niet voor meer leraren zorgt. Goede samenwerking en initiatieven dragen daar wél aan bij. In het christelijk-reformatorisch onderwijs werkten we al landelijk samen aan het lerarentekort binnen onder andere Samen in ontwikkeling (SAM), de opleidingsscholen voor het vo en mbo, www.endanbenjeleraar.nl en de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA). Omdat we een heel eigen onderwijsarbeidsmarkt hebben, is samenwerking op basis van identiteit in plaats van in de geografische regio voor ons de beste optie. In de hoop regie te houden en de bestaande samenwerking te kunnen continueren, hebben we met scholen in po, vo en mbo een aanvraag ingediend om landelijke voorloperregio te mogen zijn voor het christelijk-reformatorisch onderwijs. We zijn blij dat deze aanvraag werd gehonoreerd en werken nu aan de uitwerking en invoering van de initiatieven.

Onze onderwijsregio, Progressus genaamd, ondersteunt de hele reis van de leraar, van de eerste dag als student tot aan pensionering. Dit gebeurt langs vier lijnen: werven & matchen, begeleiden & opleiden, professionaliseren en experimenteren. Verschillende collega's van Driestar educatief zijn betrokken bij het uitwerken van deze lijnen. We zoeken naar aansluiting bij lopende ontwikkelingen binnen de hogeschool. We werken bijvoorbeeld onder de vlag van Progressus verder aan ons doel om samen met het Hoornbeeck College het totaalaanbod van opleidingen van niveau 4 t/m 7 in kaart te brengen. Naast al bestaande initiatieven worden binnen Progressus nieuwe plannen uitgewerkt. Een voorbeeld is het ontwikkelen van een praktijkroute educatie in de bovenbouw van havo en vwo, waarin leerlingen kennis kunnen maken met het leraarschap. We hopen daarmee de doorstroom van vo naar de lerarenopleidingen te bevorderen. Voor 2023 was een subsidie van 100.000 euro beschikbaar om de projecten van Progressus te realiseren. Voor 2024 is deze subsidie opnieuw aangevraagd en toegekend. Als voorloper dragen we bij aan monitoringsonderzoek en participeren we in kennisdeelsessies.

Progressus heeft regelmatig overleg met PLG+ en Scope, de onderwijsregio's voor christelijk onderwijs waar hogescholen CHE respectievelijk VIAA in participeren. Dit zijn eveneens landelijke

regio's op basis van de christelijke identiteit. Een gesprekspunt is bijvoorbeeld het voornemen van de overheid om geldstromen zoals voor Samen Opleiden en Professionaliseren via de onderwijsregio's te laten lopen. Dit heeft consequenties voor scholen die studenten opleiden van meer hogescholen. We zoeken samen naar een oplossing hiervoor.

Curriculumvernieuwing

De curriculumvernieuwing ligt op schema. In de pabo is in het studiejaar 2023-2024 leerjaar 2 ingevoerd. Pabo 1 is geëvalueerd en verbeterpunten zijn meegenomen in de revisie. Deze lagen vooral op het vlak van portfolioleren en de verbinding tussen hogeschoolleren en werkplekleren. Daarnaast zijn we gestart met twee verkorte paboroutes: een tweejarige route voor hbo'ers en een driejarige route voor vwo'ers, eveneens op basis van het nieuwe curriculum. Pabo 3 wordt op dit moment ontwikkeld. De Ivo hanteert sinds afgelopen september in alle leerjaren het nieuwe generieke curriculum. In de hbo-opleiding Pedagogiek was dit al eerder het geval. Het nieuwe curriculum wordt ontwikkeld in samenwerking met een heel aantal schoolopleiders. Het beroepsprofiel van de christelijke leraar staat centraal in het curriculum. We zijn blij met deze voortgang van de curriculumvernieuwing binnen onze hogeschool.

Samen opleiden

Over de voortgang van samen opleiden zijn we tevreden. Het aantal nieuwe aspirant-opleidingsscholen uit het primair onderwijs dat zich aansloot bij het partnerschap Samen in Ontwikkeling (SAM) oversteeg in 2023 onze doelstelling van 10 tot 15 per jaar. Ook voor 2024 zijn er weer voldoende aanmeldingen. De regionalisering heeft ons daarbij geholpen. Scholen in onze achterban willen voorkomen dat ze op basis van postcode worden ingedeeld in een regio. Naast (aspirant-)opleidingsscholen (S2-scholen) sloten ook veel stagescholen zich aan (S1-scholen). Deze scholen begeleiden wel aanstaande leraren op de werkplek, maar willen of kunnen zich (nog) niet ontwikkelen tot erkende opleidingsschool. Met een aantal opleidingsscholen in ons netwerk werken we inmiddels samen als partner in samen leren (S3-scholen). In de komende tijd willen we beter inzichtelijk maken wat we van elkaar mogen verwachten op de verschillende niveaus van samenwerking. Alle aanstaande leraren in alle paboroutes worden in het nieuwe curriculum voor veertig procent opgeleid op de werkplek. Gezien de groei van het partnerschap en het toegenomen aandeel werkplekleren in de opleiding, blijft communicatie met en professionalisering van werkplekbegeleiders voorlopig een belangrijk aandachtspunt. De aansturing van het partnerschap hebben we in het afgelopen jaar beter afgestemd op de nieuwe situatie.

Leraren voor het vo en mbo leiden we al een aantal jaren samen op binnen de RAOS (Reformatorische academische opleidingsschool), de ZAOS (Zeeuwse academische opleidingsschool) en Hodos (Hoorndreef Driestar opleidingsschool). In september 2023 startte daarnaast de eerste lichting studenten van de COS (Christelijke academische opleidingsschool), een samenwerking met Christelijke Hogeschool Ede, CSG De Lage Waard (Papendrecht), CSG Prins Maurits (Middelhamnis), De Meerwaard (Barneveld), Johannes Fontanus College (Barneveld), Ichthus College (Veenendaal), GSR (Rotterdam en Rijswijk), GSG Guido (Amersfoort en Arnhem) en Yuverta (Alphen a/d Rijn en Ootmarsum).

Samen startende professionals begeleiden

Ook in het reformatorisch onderwijs doet zich het probleem van vroegtijdige uitval voor. Om dit zo veel mogelijk terug te dringen, werken we samen met partners uit het werkveld aan verdieping en verrijking van de inductiefase. We hebben inmiddels in elke regio van Berséba een werkplaats waar startende leraren zich met elkaar verdiepen in eigen leervragen, onder begeleiding van coaches vanuit de hogeschool en het werkveld. We moedigen erkende opleidingsscholen aan om alle startende leraren te laten deelnemen. Een punt van zorg is dat scholen vanwege het lerarentekort soms andere keuzes maken. Het concept van de werkplaats willen we graag behouden. De ervaring leert echter dat deelnemers er zelf nog niet altijd goed zicht op hebben wat belangrijke thema's zijn in de inductiefase. Daarom willen we naast hun eigen leervragen ook onderwerpen gaan behandelen die we zelf op de agenda zetten. In het verslagjaar hebben we onderzoek gedaan welke thema's cruciaal zijn in de inductiefase. Met de uitkomsten zijn we in het verslagjaar pilots gestart met twee

schoolbesturen. In 2024 breiden we dit uit naar meerdere scholen. Daarnaast hebben we een startersdag georganiseerd over onderwerpen die voortkwamen uit het onderzoek.

Samen scholen begeleiden

Doel van dit project is om met het aanbod van Onderwijsadvies voort te bouwen op het beroepsprofiel van de christelijke leraar en scholen te begeleiden vanuit het denkkader van het SLIM-model (Samen leren en innoveren op maat). Op die manier kunnen we werken aan integrale schoolontwikkeling, waarbij de ontwikkeling van de leraar verbonden wordt aan de collectieve ambitie van de school. Om hier te komen, hebben we nog een flinke weg te gaan. Het beroepsprofiel is op de SAM-scholen wel bekend van het opleiden van aanstaande leraren op de werkplek, maar het wordt nog maar beperkt gebruikt voor de ontwikkeling van zittende leerkrachten en de schoolontwikkeling. Ook in onze instelling wordt de kennis over het beroepsprofiel nog nauwelijks verbonden aan het aanbod en de werkwijze van onderwijsadvies.

In de werkgroep 'Reis van de school' proberen de leden de reis van student, leraar en leidinggevende aan elkaar te verbinden. Om stappen daarin te zetten, zijn de leden begonnen met een aantal concrete acties. Zo gaan de onderwijsadviseurs binnen de werkgroep kijken of hun eigen websiteaanbod te koppelen is aan het beroepsprofiel. Wanneer hier een goede aanpak voor gevonden is, wordt dit uitgebreid naar de collega's. Samen met KOC Diensten gaan we een brochure maken over het verbinden van het beroepsprofiel aan de HR-cyclus. Daarnaast is in het verslagjaar een aantal pilots met de SLIM-aanpak gestart in het werkveld. In Zeeland functioneert een breed samengestelde professionele leergemeenschap (PLG) rond formatief handelen. Ook collega's van de hogeschool en waar mogelijk studenten doen mee. Onderwijsadvies levert de projectleiding. In Berséba regio Midden is er een PLG over toekomstgericht onderwijs. De deelnemers bestuderen literatuur, proberen het geleerde direct uit in de eigen praktijk en borduren daar in de volgende bijeenkomst op voort. Zo nodig kan input gevraagd worden van externe deskundigen. De ervaring in de pilots is dat de werkwijze een goede introductie vraagt, maar een grote bijdrage levert aan de schoolontwikkeling en de professionele ontwikkeling van de deelnemers. Het project wordt ondersteund door de lector schoolvakken en didactiek van Driestar educatief, die onderzoek heeft gedaan naar een goede opzet en werkwijze van een PLG. Voor onderwijsadvies is deze manier van begeleiden een kans om in de breedte van de schoolontwikkeling met de school op te trekken. Om die kans te kunnen gebruiken, is het belangrijk dat medewerkers signaleren wanneer een vraag van een school zich leent voor een lerende aanpak en daarover met de school in gesprek gaan. De begeleiding van een PLG vraagt bovendien een andere rol dan die van inhoudelijk expert die ze nu veelal vervullen. We denken er dan ook goed over na hoe we medewerkers mee kunnen nemen in deze ontwikkeling.

Cyberveiligheid en kennisveiligheid

Omdat we in onderwijs en onderzoek in toenemende mate afhankelijk zijn van ICT, is het goed beveiligen van onze digitale systemen en gegevens steeds belangrijker. Instellingen voor hoger onderwijs werken toe naar een cybersecurity op minimaal het NBA-volwassenheidsniveau 3 (uit 5) in 2024. Bij de SURF-audit in 2022 naderde Driestar educatief dit niveau, maar de normen worden steeds strenger. In 2023 hebben we verder gewerkt aan technische bescherming en aan bewustzijn en handelingsperspectief in de organisatie. We gingen onder andere na of onze overeenkomsten met leveranciers voldoen aan het normenkader. Daarnaast deden we mee met een NOZON-oefening van SURF, waarin we met een breed samengesteld crisisteam onze respons op een scenario van een cyberincident oefenden. Naast cyberveiligheid heeft ook kennisveiligheid onze aandacht. Hierbij gaat het onder andere om het voorkomen van ongewenste overdracht van gevoelige kennis en technologie en heimelijke beïnvloeding door andere staten. In Radiant-verband stelden we beleid op en deden we een risico-analyse. Om het bewustzijn van de personeelsleden te verhogen doen we regelmatig acties, zoals het versturen van een phishingmail of een belactie met een vraag om privacygevoelige informatie. Aandachtspunten brengen we vervolgens extra voor het voetlicht.

Stimuleringsprogramma onderwijsinnovatie

Om onderwijsinnovaties als flexibilisering van opleidingen te stimuleren, doet de overheid grote investeringen in informatietechnologie en in vaardigheden van docenten. Hiervoor is in het verslagjaar het achtjarige programma Npuls geïntroduceerd. Dit programma volgt het eerdere versnellingsplan onderwijsinnovatie op. Alle mbo-, hbo- en wo-instellingen doen mee met Npuls. Vanuit Npuls wordt onder andere de inrichting van Centers for Teaching & Learning gestimuleerd. Hier kunnen docenten(teams) terecht voor advies en training over het vernieuwen van hun onderwijs. Voor iedere onderwijsinstelling is een budget van maximaal 500.000 euro gereserveerd om een eigen Center for Teaching & Learning in te richten. Als Radiant-hogescholen zijn we bezig om een gezamenlijke subsidieaanvraag (in te dienen in 2024) op te stellen. Het delen van kennis met andere Radiant-hogescholen levert ons veel meerwaarde op. We ontwikkelen visie binnen onze organisatie welke innovaties passen bij de omvang van onze hogeschool en bij onze onderwijsvisie.

Praktijkgericht onderzoek

Het lectoraat Herbergzaam onderwijs ging van start ondanks het feit dat we nog geen lector konden benoemen. Vanuit alle deelnemende organisaties – Berséba, KOC, RefSVO, het Hoornbeeck College en Driestar educatief, nemen mensen deel in de kenniskring. We hebben positieve verwachtingen van dit lectoraat: de vragen komen op vanuit de praktijk en er wordt gewerkt mét de praktijk. Lector persoonsvorming Bram de Muynck fungeert als leading lector, om de kwaliteit van het werk te borgen. We zijn blij met het te starten lectoraat Vorming van de christelijke professional in de 21ste eeuw. Dit is een belangrijk thema in onze organisatie. Lector Bram Kunz is in het verslagjaar gestart met de vraagarticulatie voor dit lectoraat. Hij hoopt in juni 2024 zijn lectorale rede uit te spreken en de kenniskring te presenteren. Lector Godsdienstig vormingsonderwijs Jan van Doleweerd vertrok in 2023 vanwege het aanvaarden van een benoeming bij de GZB. Paragraaf 4.1 gaat uitgebreider in op ons praktijkgerichte onderzoek.

Met CHE en Hogeschool Viaa willen we een gezamenlijk onderzoeksfonds starten. Dit fonds heeft als doel om onderzoek naar het effect van levensbeschouwelijk onderwijs en levensbeschouwelijke vorming te ondersteunen, maatschappelijke vraagstukken vanuit christelijk perspectief te duiden en onderzoek naar de christelijke professional te faciliteren. We werken toe naar oprichting van het fonds met ANBI-status in de eerste helft van 2024.

Gids voor de achterban

DIENSTBAAR AAN DE CHRISTELIJKE ACHTERBAN EN OMGEVING (KERKEN, GEZINNEN EN ORGANISATIES)

- a. Driestar educatief belooft vanuit verbondenheid met haar achterban, voor het christelijk-reformatorisch onderwijs, de kerken en de gezinnen van betekenis te zijn.
- b. We beloven een gids te zijn door ontwikkelingen in onderwijs en vorming te duiden vanuit christelijk perspectief en met praktijkgerichte kennis, producten en ervaring onze achterban en omgeving te dienen.
- c. We beloven voor de achterban een platform en ontmoetingsplaats te zijn.

Omgaan met verschillen

We merken dat in onze achterban verschillen in (theologische) opvattingen toenemen. Meer dan in het verleden moeten we er tijd en aandacht aan besteden om in verbinding te blijven en bruggen te slaan. Dat staat op gespannen voet met de toenemende bestuurlijke drukte. We proberen echter ook in de manier waarop we omgaan met verschillen een gids te zijn. Onze visie is dat verschillen niet het einde, maar juist het begin van een gesprek horen te zijn. De ervaring leert dat er in de ontmoeting begrip ontstaat voor elkaars bedoelingen, behoeften en positie, ook al worden we het niet altijd helemaal eens. In de achterliggende periode hebben we goed geluisterd naar de zorgen uit een deel van onze achterban over de wetenschappelijke publicatie *Gidsen, een christelijke schoolpedagogiek*. Inmiddels is op basis van *Gidsen* een werkboek voor de docent uitgegeven, waarin we zo goed mogelijk recht doen aan de verschillende stemmen. Deze publicatie is positief ontvangen. Ook over de methode *Wonderlijk gemaakt* zijn we in gesprek geweest met verschillende partijen die zorgen hadden over onze koers. We concludeerden dat scholen behoefte hebben aan

meer handreikingen voor het overdragen van het normatieve kader, zonder moralistisch te worden en altijd binnen een veilige en verantwoorde pedagogische setting. In de reguliere revisie zullen we daar invulling aan geven. Daarnaast gaan we aanvullende materialen ontwikkelen die scholen naar keuze kunnen afnemen, om daarmee accenten te leggen die passen bij de school of in te spelen op vragen die leven in de school. Het thema seksuele diversiteit en omgaan met diversiteit leeft in onze achterban steeds meer. Hier willen we dan ook meer aandacht aan geven in de methode.

Geloofsopvoeding en catechese

Driestar educatief wil samen met partners in de achterban graag kennis delen en ontwikkelen die relevant is voor geloofsopvoeding en catechese van jongeren. In het verslagjaar hebben we met de jeugdbonden onze gezamenlijke doelen verkend. Voor enkele jeugdbonden hebben we hun materiaal gescreend op pedagogische en didactische geschiktheid. Daarnaast hebben we met het IKC (Interkerkelijk Kenniscentrum voor het kinder- en jongerenwerk) een gezamenlijk symposium gepland in 2024. Een speerpunt binnen het project geloofsopvoeding en catechese is het postdoctoraal onderzoek over godsdienstige vorming dat Driestar educatief in samenwerking met de Protestantse Theologische Universiteit wil uitvoeren. Helaas hebben we vertraging opgelopen, omdat de beoogde onderzoeker niet met het onderzoek kon starten. We zijn nog op zoek naar een nieuwe onderzoeker. De expertise die in het postdoctoraal traject wordt opgedaan, zetten we binnen onze eigen organisatie in, maar ook in de achterban. De bedoeling is dat er leergemeenschappen worden ingericht van ouders, leraren en mensen uit de kerk over het begeleiden van jongeren bij hun godsdienstige vorming en het spanningsveld tussen richting geven en ruimte bieden.

Onderwijs van waarde

Christelijk-reformatorisch onderwijs heeft alleen bestaansrecht als het waarde heeft voor de achterban. Driestar educatief ondersteunt daarom van harte het initiatief Onderwijs van Waarde dat vorig jaar is ontstaan bij VGS. Ook RMU en ROV zijn betrokken. Het doel van het initiatief is schoolleiders, docenten, ouders en leerlingen via publicaties, video's, podcasts en bijeenkomsten toe te rusten om het christelijk-reformatorisch onderwijs op een positieve manier uit te dragen. Uiteraard rusten de deelnemende partijen ieder voor zich ook hun doelgroepen toe op het gebied van identiteit. Door activiteiten te organiseren vanuit een bredere samenwerking, bereiken we echter meer doelgroepen en bevorderen we synergie en een integrale aanpak. Er ontstaan veel creatieve ideeën om dit belangrijke thema onder de aandacht te brengen. In januari 2024 organiseerde Onderwijs van Waarde een week van het reformatorisch onderwijs, met als thema 'Leef je waarden'. We verzorgden een live-uitzending, materiaal voor school en gezin en als hoogtepunten de symposia Christelijk leraarschap en Integriteit in de bestuurlijke driehoek.

Studium Generale

Al bijna dertig jaar biedt Driestar hogeschool een Studium Generale-programma aan voor belangstellenden. Voor 2023-2024 is opnieuw een mooi programma opgesteld met lezingen en bijeenkomsten over actuele christelijke thema's. In de komende jaren willen we het programma nog meer richten op studenten en collega's en het opnemen in de interne opleidingsprogramma's. Ook maken we online terugkijken van de lezingen mogelijk, zodat we een bredere doelgroep kunnen bereiken. Verder denken we na over sublabels, bijvoorbeeld voor jong leiderschap. De komende tijd gaan veel leidinggevers met pensioen. Wij vinden het belangrijk om bij te dragen aan een goed gevormde volgende generatie. Dat doen we al een heel aantal jaren in de zomerschool die we organiseren met Erdee Media Groep en de Reformatorische Maatschappelijke Unie en in onze minor jong management. We zoeken naar mogelijkheden om de deelnemers ook daarna aan ons en elkaar verbonden te houden en samen na te denken over belangrijke thema's.

Stad Gouda

Als Gouds instituut leveren we onze maatschappelijke bijdrage in Gouda en we stimuleren studenten dat eveneens te doen. Een mooie actie van studenten was Happietaria, een pop-up restaurant in de stad dat zij enkele weken runden. De winst van ruim 11.000 euro ging naar een project van Tear Fund voor Zimbabwaanse jongeren. Het initiatief is breed gecommuniceerd in Gouda en goed ontvangen. Onze relaties met het jongeren netwerk Samen voor Goud en met de brede school van

Gouda hebben we in het afgelopen jaar versterkt. Dit deden we onder andere door studenten van de minor Jong Management een onderzoek te laten uitvoeren en een projectplan te laten schrijven. Voor Samen voor Goud hebben studenten het project Kloppend Gouda opgezet en hiervoor subsidie geworven. Het project voor de brede school betrof activiteiten om basisschoolleerlingen voor te bereiden op de brugklas. Ook voor de studenten waren dit leerzame ervaringen. We gaan hier in 2024 mee door. Verder participeren we in verschillende Goudse ondernemersnetwerken.

Internationalisering

Driestar educatief wil ook van betekenis zijn voor het christelijk onderwijs wereldwijd. We vinden het vormend voor studenten om ook hen in contact te brengen met internationale christelijke leeftijdsgenoten. Ons International Office (IO) is verantwoordelijk voor de coördinatie en organisatie van internationale programma's, studiereizen, studentenuitwisselingen en docentenmobiliteit. Om de vele werkzaamheden optimaal uit te kunnen voeren, hebben we het IO in 2023 uitgebreid met een nieuwe collega. In 2023 waren er de reguliere buitenlandse werkweken en uitwisselingen. Enkele studenten van onze hogeschool bezochten het INCHE Europe Student Programma aan Partium Christian University in Orada, Roemenië, om samen met studenten uit verschillende andere landen na te denken over de sustainable development goals en hoe deze zich verhouden tot het leven van christelijke studenten in hun beroepsopleiding. De international class ging van start met zeven buitenlandse studenten. Samen met acht van onze pabo-4-studenten trokken zij een periode op rond het thema christelijk onderwijs. De master Learning & Innovation, trackt Christian Education ging het tweede jaar in.

Samen met VGS en de Jacobus Fruytier scholengemeenschap organiseerden we de vierde ECCEN-conferentie voor Europese christenen met een leidende positie in het onderwijs. We dachten met elkaar na over onze missie als onderwijsgevers in een pluriforme en diverse samenleving. In mei organiseerden we ter gelegenheid van het vertrek van onze oud-bestuurder Rens Rottier het seminar Christian Educational Leadership en ontvingen we eveneens verschillende buitenlandse gasten. We zien terug op twee inspirerende events, die ons inhoudelijk gevoed hebben, maar ook bijdroegen aan het aanhalen van de banden na corona.

We zien een brede internationale belangstelling voor *Essenties van christelijk leraarschap*, tot in Azië toe. In het verslagjaar is de Koreaanse versie van deze uitgave gepresenteerd. Eerder kwam er al een Engelstalige en Hongaarse versie op de markt. Ook is er belangstelling van partners in Noorwegen, Duitsland en landen in Latijns-Amerika. Daarnaast groeit de internationale vraag naar een lesprogramma over relaties en seksuele voorlichting gebaseerd op christelijke waarden. In 2023 zijn projecten rond *Wonderfully Made* opgestart/uitgevoerd met partners in Oekraïne, Australië, Frankrijk en de Franssprekende landen Benin en Burkina Faso. Het team Wonderfully Made traint de teams via het train-de-trainer format en geeft advies over het proces van vertalen, contextualiseren en implementeren. We bezinnen ons op onze capaciteit in relatie tot de vraag.

Bram de Muynck heeft naast zijn benoeming bij Driestar educatief en de TUA een benoeming gekregen van het NLA University college in Bergen (Noorwegen), zodat hij eenmaal per jaar op kosten van de NLA Nepalese promovendi kan begeleiden in het NORHED-project. Dit is een groot project, waar onze partner ECEC in Nepal door gesteund wordt.

Inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap voor ons personeel

INSPIRERENDE WERKOMGEVING EN GOED WERKGEVERSCAP (COLLEGA'S)

- a. Driestar educatief belooft haar personeel dat zij hen aan zich verbindt, door een goede sfeer en een goed werkklimaat te stimuleren. Hierbij zijn werkaanbod en capaciteit in balans, is er een ruim aanbod van professionalisering, interne en externe samenwerking en innovatiemogelijkheden.
- b. Wij beloven dat Driestar educatief kennisboegbeelden aan zich bindt, die bijdragen aan de continuïteit van onze inspirerende expertrol.
- c. We beloven dat we het werk van docenten, onderwijsadviseurs, onderzoekers en Support-collega's ondersteunen met goed werkende ICT en efficiënte administratieve processen.

Strategisch human resource plan

In het verslagjaar kwam ons SHR-plan gereed. Dit plan bevat de belangrijkste uitgangspunten voor ons personeelsbeleid. De focus ligt vooral op goed werkgeverschap, het bevorderen van een lerende cultuur en het versterken van samenwerking tussen de afdelingen, om samen het instellingsplan te realiseren. Daarnaast is 'de basis op orde' een belangrijk punt. In het plan hebben we ook doelen verwerkt die we vanuit de organisatie hebben opgehaald voor de programmalijn Inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap, onder andere via tevredenheidsonderzoek en rondetafelgesprekken. Samenvattend gaven medewerkers aan dat ze vooral geïnspireerd worden door onderlinge verbinding, een goede werkomgeving en een evenwichtige werkdruk. Het SHR-plan is inmiddels vertaald naar de afdelingsplannen en wordt daar sinds kort uitgevoerd. In 2024 moet het beleid voor de medewerkers merkbaar gaan worden.

In het kader van het doel van verbinding organiseren we ook centraal activiteiten. Bestaande activiteiten zoals personeelslunches, museumbezoek en de personeelsborrel krijgen meer aandacht. Een nieuwe activiteit is dat collega's vanuit verschillende afdelingen samen koffiedrinken, zodat ze elkaar beter en elkaars werk beter leren kennen. Daarnaast overleggen we met Marketing & Communicatie hoe we regelmatig een medewerker in de schijnwerper kunnen zetten.

Verbeterplan Support

De uitvoering van het verbeterplan Support ligt grotendeels op schema. We hebben een duidelijk beeld van de opgave waar we voor staan. Op basis daarvan is een duidelijke aanpak per team gepland, met aandacht voor cultuur en gedrag, leiderschap en processen. In 2023 is onder het nieuwe MT Support gestart met het veranderteam. De focus van het MT Support ligt vooral op de teams Financiën en P&O, omdat het functioneren van deze teams de grootste impact heeft op de organisatie en er het meeste verbeterpotentieel zichtbaar is. In 2023 is een spend- en trendanalyse uitgevoerd om zicht te krijgen op de bestedingen en het besparingspotentieel. Daarnaast is een verzuimanalyse uitgevoerd, op basis waarvan interventies zijn gedaan. Dit heeft geleid tot het oplossen van een aantal langdurige verzuimcasussen. We zien dat er in de organisatie meer bewustzijn ontstaat dat de verbeteringen binnen Support niet alleen een verantwoordelijkheid zijn van Support, maar van de hele organisatie. Het veranderen van gedrag en het doorbreken van patronen, zowel binnen Support als in de hele organisatie, blijft echter een lastige opgave die tijd vraagt. Hierbij krijgen we ondersteuning van het bureau The Change Studio.

P&O heeft gewerkt aan uitbreiding van de functionaliteiten die we gebruiken in ons nieuwe HR-systeem HR2day en gaat daar ook komend jaar mee door. Papieren dossiers zijn omgezet naar digitale dossiers waar naast leidinggevend en P&O ook medewerkers gemakkelijk bij kunnen. Via het self-service-portaal kunnen medewerkers hun gegevens inzien en wijzigen en bijvoorbeeld declaraties indienen. Leidinggevend kunnen eenvoudig wijzigingen doorgeven via het systeem. Daarnaast is men bezig om processen rond onboarding van nieuwe medewerkers te digitaliseren. Een en ander levert een aanzienlijke vermindering op van administratieve lasten.

Aansturing teams

In het kader van ons doel om de organisatie wendbaarder te maken, hebben we een aantal jaren gewerkt aan een omslag naar zelfsturende teams. Bij Onderwijsadvies zien we dat de thuisbasisteams (TBT's) goede stappen hebben gezet. Het interim-MT is met hen een meer gezamenlijk proces ingegaan om tot duidelijker kaders te komen en daar ook de interne (Support-)processen op aan te passen. TBT's krijgen en nemen meer verantwoordelijkheid, waardoor eigenaarschap is gegroeid. TBT's zijn bijvoorbeeld vroegtijdig betrokken bij werving, selectie en onboarding van nieuwe medewerkers. TBT-coördinatoren hebben ook een rol in de gesprekscyclus met nieuwe medewerkers gedurende het eerste jaar in dienst van Onderwijsadvies. Daarnaast hebben TBT's de ruimte om beslissingen te nemen over hun eigen (team)professionalisering en zijn zij zelf verantwoordelijk voor hun aanbod. De algehele versterking van de TBT's heeft ook geleid tot een constructieve bijdrage aan de gedachtevorming over de koers en aansturing van

Onderwijsadvies. We zijn positief over de impact van deze versterking van de TBT's op de wendbaarheid van Onderwijsadvies.

In de andere afdelingen bleek dat zelforganisatie minder haalbaar is. Hoewel we het belangrijk blijven vinden dat teams zelf regie hebben over hun werk, hebben we deze ontwikkeling daarom gedeeltelijk losgelaten. In de afdeling Support is inmiddels weer een aantal teamleiders benoemd. Binnen de hogeschool zijn conform het advies van de Galan Groep vijf studieleiders benoemd, die in de eerste plaats verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de opleiding. Het hogeschool-MT blijft eindverantwoordelijk, maar geeft meer leiding op afstand en heeft de focus op het strategisch beleid en de uitvoering daarvan en op het onderhouden van contacten buiten de hogeschool.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is in onze organisatie een belangrijk thema. Bij sociale veiligheid denken we aan omgaan met diversiteit, maar ook aan de veiligheid in de relatie tussen leidinggevende en medewerker en de veiligheid van collega's in het team of van studenten in hun klas of in hun groep. Op onze hogeschool vormen en professionaliseren we (aankomende) leraren die zelf in hun beroepspraktijk gestalte moeten geven aan veiligheid. We moeten daarin voor hen een voorbeeld zijn. Het onderwerp sociale veiligheid komt regelmatig aan de orde in onder andere het gesprek tussen het college van bestuur en de vertrouwenspersonen, in de tevredenheidsonderzoeken, in de gesprekkencyclus en in de verschillende werkplaatsen. Er zijn geen signalen dat de veiligheid niet op orde zou zijn. We beseffen dat dit niet automatisch betekent dat de veiligheid voldoende is. Ook de meldingsbereidheid kan een rol spelen. We hebben er geen goed zicht op hoe groot die meldingsbereidheid is. Dit nemen we mee als aandachtspunt voor de komende periode.

In het verslagjaar is er een visiedocument geschreven over sociale veiligheid en seksuele diversiteit. Vanuit onze grondslag geven we een eigen kleur en invulling aan diversiteitsbeleid en staan we voor een veilige werk- en leeromgeving. Het feit dat Driestar educatief een identiteitsrijke organisatie is, brengt automatisch ook de vraag met zich mee in hoeverre er binnen onze organisatie ruimte is voor afwijkende standpunten en overtuigingen op dit thema. Met elkaar geven we immers vorm aan de identiteit van de organisatie. Het is daarom van belang aan te geven waar we als organisatie voor staan, maar ook in gesprek te gaan met elkaar over de invulling van een sociaal veilige werk- en studieomgeving. Te midden van maatschappelijke onrust en groeiende sturing op 'gewenste opvattingen' rond burgerschap, zoeken we als organisatie hierin onze weg. Trouw blijven aan onze basis, Gods Woord, en ons bewust zijn van de tijd waarin we leven is daarbij onze norm.

Duurzaamheid

Al een aantal jaren werken we binnen Driestar educatief aan een meerjarenduurzaamheidsprogramma. Concrete resultaten ervan zijn zonnepanelen en verbetering van de warmtekoude-installatie. Inmiddels is het energiegebruik met 50% gedaald. Onze ambitie is uiteindelijk energieneutraal te worden. Een nieuw initiatief is dat we met een aantal scholen in Gouda en met het Groene Hart Ziekenhuis willen onderzoeken of we door samenwerking ons energieverbruik verder terug kunnen brengen. Wij hebben koude over, terwijl het Groene Hart Ziekenhuis juist koude tekortkomt. We hebben voor dit onderzoek subsidie kunnen krijgen uit het duurzaamheidsfonds Gouda. Via ons onderwijs stimuleren we ook studenten om duurzaamheid te omarmen in hun toekomstige lespraktijk. We hebben een duurzaamheidscommissie bestaande uit collega's en studenten. Met elkaar organiseren we themaweken en speciale acties. Recent hebben we bijvoorbeeld met de commissie nagedacht over het uitfasen van de koffiebekers en het invoeren van een duurzamer alternatief.

Integraal huisvestingsplan

2023 was het eerste jaar van het integraal huisvestingsplan voor de nieuwe periode.

In ons pand in Gouda is de verbouwing van de tweede en derde verdieping in het nieuwe gedeelte opgeleverd. Het aantal werkplekken is sterk verminderd en het aantal leergemeenschapsruimten, stiltewerkplekken en stiltecabines vergroot. De voorbereidingen zijn getroffen voor de verhuizing van de mediatheek naar de derde verdieping in 2024. Studenten en collega's waren daar nauw bij

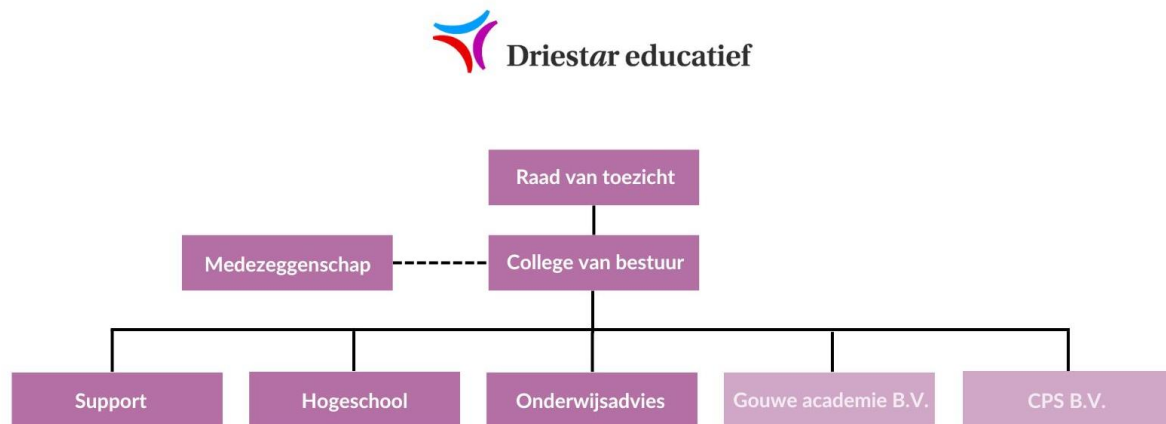
betrokken. De hele mediatheek zit straks op één plek, inclusief het innovatielab dat we gefinancierd hebben vanuit de kwaliteitsgelden. Studenten kunnen dan nog beter kennismaken met innovatieve mogelijkheden om kennis en kunde over te dragen aan kinderen.

In Kapelle hebben we gezamenlijke huisvesting met verschillende organisaties met wie we allerlei huisvestingsprojecten gezamenlijk uitvoeren. In Amersfoort werken wij samen met CPS en zijn we bezig de duurzaamheid te vergroten in de catering, maar ook met de laadpalen die in 2023 zijn geïnstalleerd. De gemeente Amersfoort werkt aan een grootschalig vernieuwingsprogramma om het kantorenpark waar Driestar educatief zit te verbreden naar wonen en werken. Wij houden goed in de gaten wat dit voor ons kantoor en onze bereikbaarheid betekent.

In 2023 maakten weer 160 studenten gebruik van onze studentenhuisvesting. Gezien de ruime wachttijd oriënteren we ons op eventuele uitbreiding van het aantal studentenwoningen. Een punt van aandacht is hoe afgestudeerden die in Gouda willen blijven een plek krijgen in het Goudse woningaanbod. We zijn met de gemeente in overleg over de rol die zij daarin kan spelen.

2. Organisatie

Organisatiestructuur



Driestar hogeschool biedt lerarenopleidingen voor po, vo en mbo, de hbo-opleiding Pedagogiek, de associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional en de masteropleiding Leren en innoveren, inclusief de track Christian Education. In samenwerking met andere hogescholen bieden we de masteropleidingen Educational Leadership en Passend Meesterschap. Voor een overzicht van onze opleidingen, inclusief de master- en post-hbo-opleidingen, zie bijlage 1. Onder de hogeschool valt ook het *onderzoekscentrum Christelijk leraarschap* waar het praktijkgerichte onderzoek is ondergebracht dat voortvloeit uit de opdracht van het hbo. De overkoepelende vraag van de onderzoeksprojecten is hoe christelijk leraarschap kan worden versterkt.

Driestar onderwijsadvies verzorgt de private dienstverlening in het onderwijsveld. We zijn specialist in passend onderwijs, identiteit en vorming, mediawijsheid, leiderschap en coaching, schoolvakken en concepten, en leerlingenzorg. Het team *Driestar jeugdhulp* biedt dyslexiezorg (onderzoek en behandeling) aan kinderen in het po en basis ggz aan kinderen en jongeren in po en vo.

In de *afdeling Support* zijn alle teams ondergebracht die het primaire proces ondersteunen.

Driestar educatief is 100% aandeelhouder van CPS bv en Gouwe Academie bv. CPS is specialist in schoolontwikkeling en professionalisering op het gebied van vakinhoud, vakdidactiek, pedagogiek, hoe leerlingen tot leren komen en leiderschap. Gouwe Academie biedt opleiding, begeleiding en consultancy aan op het snijvlak van onderwijs en ICT. Dit jaarverslag richt zich op de activiteiten van de Stichting Driestar educatief. De deelnemingen CPS en Gouwe Academie leggen verantwoording af in een eigen jaarverslag.

Bestuur en management

Driestar educatief kent een tweelagenstructuur van een college van bestuur (cvb) en daaronder de managers van de verschillende afdelingen, die aan het cvb rapporteren. Het cvb geeft tevens direct leiding aan het team bestuursondersteuning.

In de vacature die binnen het cvb was ontstaan door het vertrek van de heer Rens Rottier, werd per 1 februari 2023 de heer Jan Kloosterman benoemd. In plaats van een cvb met een voorzitter en een lid kennen we nu een collegiaal cvb. De twee leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het totaal van het gevoerde beleid. Zij overleggen driewekelijks formeel in de bestuursvergadering. Daar vindt ook de formele besluitvorming plaats.

Ook in het centraal managementteam (cmt) vonden wijzigingen plaats. Er waren vacatures, situaties van interim-management en nieuwe benoemingen bij Support en Onderwijsadvies. Om onze executiekracht te vergroten, hebben we in 2023 een kern-mt ingesteld naast het voltallige cmt. De verwachting was dat we met een kern-mt effectiever konden sturen op de operationalisering van het instellingsplan. Gaandeweg ontstond echter steeds meer de overtuiging dat we onze doelen alleen kunnen bereiken als we er een bredere gezamenlijke verantwoordelijkheid voor nemen. Begin 2024 hebben we het kern-mt daarom doorontwikkeld naar een overlegvorm waarin mt en cvb elkaar tweewekelijks ontmoeten en besluiten voorbereiden en nemen. Dit versterkt merkbaar de gezamenlijkheid en de executiekracht en wendbaarheid. Onder begeleiding van The Change Studio hebben we de interactie binnen het cmt sterk verbeterd. We zijn blij met de stappen die we hebben gezet.

De concept jaarbeleidsplannen van de afdelingen worden opgesteld aan de hand van de kaderbrief en door het cvb goedgekeurd. De managers hebben drie keer per jaar een formeel overleg met het cvb over de viermaandsrapportages, gericht op inhoud, personeel, financiën, kwaliteit, en marketing & communicatie. Hiermee heeft het cvb instrumenten in handen om te (be)sturen.

Personeelscijfers

Ontwikkeling personeelsaantal

	Aantal						Fte		
	2021		2022		2023		2021	2022	2023
OP	189	65,2%	187	64,5%	184	62,8%	116	116	116
OOP	101	34,8%	103	35,5%	109	37,2%	70	72	75
Totaal	290	100,0%	290	100,0%	293	100,0%	186	188	191

OP = onderwijsgevend personeel, OOP = onderwijsondersteunend personeel

Aantallen personeelsleden per afdeling 2023

Afdeling	Fte	Afdeling	Fte
Pabo	60,3	Onderwijsadvies po	34,5
Lvo	15,9	Dyslexie	8,3
Hbo Pedagogiek	5,1	Support	54,1
Lectoraten en masters	5,4	Bestuur en staf	6,6
		Studentenhuisvesting	0,6

Ziekteverzuim

	2022	2023	Doelstelling
Excl. Zwangerschapsverlof	4,9%	5,6%	< 4%
Incl. zwangerschapsverlof	6,2%	6,6%	

Het verzuim ligt boven onze norm, maar we zien wel positieve aanknopingspunten om dit terug te brengen. Uit onze verzuimanalyse blijkt dat het hoge cijfer voor een groot deel verklaard wordt door langdurig verzuim, onder andere vanwege long covid. Op korte termijn hopen we een aantal langdurige verzuimcasussen af te ronden. Daarnaast is het leiderschap meer verschoven naar managers en teamleiders, waardoor de lijn naar de medewerkers korter is en zij eerder aan de bel trekken wanneer er risico is op langdurig verzuim. Vanaf 2024 gaat P&O meer in gesprek met de teamleiders om hen te coachen op het begeleiden van verzuim. Een maatregel die we getroffen hebben is verder dat we concrete terugkoppelingen krijgen vanuit de Arbodienst, zodat we onze handelingsvaardigheid kunnen vergroten. Daarnaast faciliteren we het sociaal medisch team (SMT) om verzuim op de kaart te zetten en te houden.

Verloop

	2022		2023	
	Aantal	%	Aantal	%
<i>Instroom nieuwe medewerkers</i>	36	12,4%	37	12,6%
<i>Uitstroom vertrekkende medewerkers</i>	38	13,1%	30	10,2%

Twintig medewerkers verlieten onze organisatie op eigen verzoek, 8 vanwege pensionering, en 2 middels een vaststellingsovereenkomst. Het percentage is berekend op het totaal aantal medewerkers van het betreffende jaar.

Medezeggenschap

Verslag van de medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad (mr) bestaat uit zestien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding (pmr) en de andere helft uit en door de studentengeleding (smr).

Zowel de mr in zijn geheel als de smr hebben in 2023 viermaal vergaderd. De pmr heeft in 2023 vijfmaal vergaderd. Daarnaast waren er twee bijeenkomsten met de raad van toezicht. Er is extra vergaderd over de kaderbrief. Bij de vergaderingen van zowel de mr als de pmr is er een gedeelte zonder vertegenwoordiging van het cvb en een gedeelte met vertegenwoordiging van het cvb. Bij de vergaderingen van de smr is naast het cvb altijd iemand van het pabomanagement aanwezig.

In de gezamenlijke vergaderingen van smr en pmr (de mr) ging het onder andere over de curriculumvernieuwing, het BHV-plan, het integraal huisvestingsplan, het instellingsplan, de onderwijs- en examenregelingen, het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschappen, de kaderbrief, de jaarrekening met begroting, de herbenoeming van het lid van het cvb, de taakverdeling binnen het cvb, de nota ketenmanagement, de aanpak van het lerarentekort, de visienotitie sociale veiligheid, de communicatie binnen ons instituut en de roostertijden.

In de pmr-vergaderingen werd gesproken over werkdruk, duurzame inzetbaarheid, uitbreiding van het functiegebouw, het strategisch personeelsbeleid, de bandbreedte van de flexibele schil, professionalisering op identiteit, de herstructurering van de aansturing in de pabo (werken met studieleiders), het sociaal jaarverslag, de sollicitatieprocedure, de urenregistratie van het onderwijsondersteunend personeel, signaleringen van jubilea, het functioneren van de afdeling Support (verbeterplan processen), de gesprekscycli en de faciliteitenregeling personeel.

In de smr-vergaderingen werd gesproken over faciliteiten voor studenten (onder andere stiltewerkplekken), studiemotivatie, studeerbaarheid en huisregels. De smr heeft in het afgelopen jaar aandacht gehad voor de eigen effectiviteit en het volgen van de juiste procedures.

In het verslagjaar hebben we als gehele mr een eendaagse cursus gevolgd over het functioneren van de mr. Tijdens deze cursus zijn basiszaken rond de positie van de mr, adviesrecht, instemmingsrecht, beroepsmogelijkheden, verhouding ten opzichte van het cvb, rechten en plichten besproken. Het was voor alle leden een inspirerende bijeenkomst.

Horizontale verantwoording en dialoog

Driestar educatief betreft belanghebbenden actief bij de organisatie en het beleid.

Studenten

In het verslagjaar vond twee keer het klassenvertegenwoordigersoverleg plaats met de jaargroepen van studenten, onder leiding van het pabomanagement of de studiecoördinator. Ook bij de hbo-opleiding Pedagogiek is er een klassenvertegenwoordigersoverleg. Bij de Ivo worden de studenten uitgenodigd voor rondetafelgesprekken. Zaken die met de studenten besproken zijn, waren de

module-evaluaties, het rooster, de tentamens, het geven van gerichte feedback, de stagebegeleiding en (informatie)voorzieningen. Bij de Ivo zijn er extra rondetafelgesprekken belegd over de herziening van het curriculum. Iedere opleiding kent ook een opleidingscommissie waarin docenten en studenten zijn vertegenwoordigd. In 2023 zijn daar de onderwijs- en examenregelingen aan de orde geweest, de toetsing en diverse aspecten van de nieuwe curricula.

Klankbordgroep Strategisch beleid Driestar educatief

Deze klankbordgroep bestaat uit personen uit de achterban die – al dan niet vanuit de kerken – betrokken zijn bij het onderwijs of jeugd- en jongerenwerk, en uit bestuurders/directeuren van scholen uit het veld. De klankbordgroep kan het college van bestuur adviezen geven over zaken die het strategisch beleid en de identiteit aangaan, maar treedt niet in de bevoegdheden van de raad van toezicht. De leden nemen deel op persoonlijke titel, zonder last of ruggespraak. In 2023 vergaderde de klankbordgroep één keer. Naar aanleiding van de voorgenomen herziening van de methode *Wonderlijk gemaakt* werd gesproken over de manier waarop Driestar educatief dienstbaar kan zijn aan de achterban. Daarbij kwamen dilemma's aan de orde die betrekking hadden op de verhouding tussen theologie en pedagogiek en op de vraag hoe Driestar educatief haar rol als gids kan invullen. De ervaringen en adviezen van de klankbordgroep worden meegenomen bij de verdere doordenking van het thema.

Wetenschappelijke adviesraad

De wetenschappelijke adviesraad (WAR) bestaat uit (doorgaans gepromoveerde) leden die deskundig en actief zijn op een relevant terrein en is zo gevarieerd mogelijk samengesteld. De leden doen hun werk vanuit een christelijk ethos, ze zijn onafhankelijk, kunnen een kritisch tegenover zijn en vormen een goede vertegenwoordiging van de achterban. De WAR bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de ontwikkelingen binnen het onderzoekscentrum en voorziet deze van commentaar en advies. In 2023 sprak de WAR over de stand van zaken bij de lectoraten, met een nadruk op het nieuwe lectoraat Vorming van de christelijke professional in de 21ste eeuw. Daarbij werd de opzet van het onderzoek verkend en de focus die het lectoraat moet krijgen.

Resonansgroepen hogeschool

In de resonansgroep hogeschool (pabo en Ivo) vindt overleg plaats met directeuren uit het primair onderwijs die een vereniging, federatie of regio vertegenwoordigen, en met directeuren uit het vo en mbo. De managers van Onderwijsadvies zijn ook aanwezig. In 2023 heeft de resonansgroep nagedacht over *Werk maken van christelijk leraarschap*, het werkboek voor leren bij de wetenschappelijke publicatie *Gidsen, een christelijke schoolpedagogiek*. Ook is met Bram Kunz gesproken over het te starten lectoraat Vorming van de christelijke professional.

De resonansgroep hbo Pedagogiek bestaat uit professionals uit de opvoedingsondersteuning en jeugdhulp. Deze groep komt drie keer per jaar bij elkaar om onderdelen van de opleiding te spiegelen aan het werkveld. Het werkveld brengt actuele thema's ter bespreking in.

LOBO en ADEF

De managers van de pabo en Ivo maken deel uit van respectievelijk het Landelijk Overleg Lerarenopleidingen Basisonderwijs (LOBO) en het Algemeen Directeurenoverleg Educatieve Faculteiten (ADEF), beide gelieerd aan de Vereniging Hogescholen.

Berséba

De managers van de hogeschool en Onderwijsadvies overleggen enkele keren per jaar met de regiovertegenwoordigers van het reformatorisch samenwerkingsverband passend onderwijs Berséba, om elkaars vraagstukken scherp te krijgen en elkaar tot een hand en een voet te zijn in de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs op de scholen.

Federaties, directiekringen en bestuurdersoverleg

Medewerkers van de hogeschool en Onderwijsadvies zijn nauw betrokken op ontwikkelingen in het veld. We bezoeken federaties en bovenscholse directiekringen. Daar zijn actualiteiten besproken zoals burgerschapsonderwijs, samen opleiden en persoonsvorming. Daarnaast zijn we aanwezig bij

het bestuurdersoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs en het netwerk voor primair onderwijs. Door het werkveld te consulteren geven we vorm aan klant nabij werken.

Kerkelijke achterban

In het Netwerk Pedagogiek, Theologie en Onderwijs wisselen we met vertegenwoordigers van scholen en kerken en met theologen van gedachten over pedagogische en theologische antropologie. Daarnaast is het college van bestuur verdergegaan met het bezoeken van deputaatschappen en werkgroepen binnen deze achterban. Voorjaar 2023 vond het laatste gesprek plaats. Gesproken is over de terreinen waarop we elkaar kunnen bijstaan in de zorg voor kinderen en jongeren, mede gezien vanuit ons instellingsplan. We hebben gemerkt hoe waardevol het is om de contacten met de kerken te onderhouden en willen hiermee ook in het nieuwe jaar doorgaan.

Gemeenten

Driestar educatief voert periodiek overleg met gemeenten (al dan niet verenigd in zorgregio's) die ons voor de jeugdhulp gecontracteerd hebben, over de kwaliteit van de behandeling en de samenwerking met het onderwijs.

Samenwerking

De snelheid van veranderen, de complexiteit van het werk en de eisen die daaraan gesteld worden, nemen steeds meer toe. Een stand alone positie voor alle functies is voor een instituut van de omvang van Driestar educatief steeds minder houdbaar en gewenst. We zetten daarom sterk in op samenwerken met partners, met zo veel mogelijk behoud van eigenheid. Een portfolio van samenwerkingsverbanden helpt ons bij het maken van de juiste keuzes en het stellen van prioriteiten. Bij de totstandkoming van samenwerkingsovereenkomsten wordt de notitie *Helderheid in de bekostiging van het Hoger Onderwijs* in acht genomen. Alle samenwerkingsverbanden worden periodiek geëvalueerd. Dit maakt deel uit van het risicomanagement.

Overzicht samenwerkingsverbanden

Besturen- en brancheorganisaties

Driestar educatief is aangesloten bij de Vereniging Hogescholen, de vereniging van onderwijsadviesbureaus Onderwijsontwikkeling Nederland en de Branchevereniging Dyslexiezorgaanbieders. Ook zijn wij aangesloten bij de besturenorganisaties VGS en Verus.

Samenwerking met po/vo/mbo

- Binnen SAM (Samen in ontwikkeling) leiden we samen met ca. 120 (aspirant-)opleidingsscholen en 120 stagescholen leraren op voor het po.
- Binnen RAOS (Reformatorische Academische Opleidingsschool) leiden we leraren vo op in samenwerking met zeven christelijke en reformatorische vo-scholen.
- COS (Christelijke Opleidingsschool) is een samenwerkingsverband met acht protestants-christelijke vo-scholen voor de opleiding van leraren in het vo.
- In de opleidingsschool ZAOS (Zeeuwse Academische Opleidingsschool) werken we samen met alle Zeeuwse scholen voor vo en mbo.
- Binnen Hodos (Hoorndreef Driestar Opleidingsschool) leiden we mbo-docenten op in samenwerking met alle locaties van het Hoorndreef College.
- Progressus is de (voorloper) onderwijsregio voor christelijk-reformatorisch onderwijs waarin we samenwerken met scholen uit po, vo en mbo.

Samenwerking met hogescholen en universiteiten

- In het ZEG-verband onderhouden we goede contacten met Christelijke hogeschool Ede (CHE) en Hogeschool Viaa. Er vindt periodiek afstemming plaats op verschillende niveaus over beleid, portfolio van onderwijs en onderzoek en lobby. Samen exploiteren we de master Lereren en innoveren. Binnen de master exploiteert Driestar educatief zelf de track master Christian Education.

- Binnen Radiant werken we samen met andere kleinschalige, waardengedreven hogescholen met een pabo: Hogeschool de Kempel, Hogeschool IPABO, Iselinge Hogeschool, Thomas More Hogeschool, Hogeschool Viaa, Katholieke Pabo Zwolle en Marnix Academie. We bundelen krachten op het gebied van ICT, kennisontwikkeling en het ontwikkelen van masters, zoals de master Passend Meesterschap.
- Onder de naam Penta Nova bieden we samen met de Marnix Academie, CHE, Hogeschool Viaa, Hogeschool Leiden, Hogeschool Inholland en Hogeschool de Kempel opleidingen aan voor schoolleiders. Penta Nova heeft tevens een lectoraat Leiderschap in het onderwijs.
- Voor de post-hbo-opleiding Jonge kind werken we samen met OnderwijsAdvies Zoetermeer.
- Voor de opleiding tot docent godsdienst in het vo werken we samen met CGO (cursus godsdienstonderwijs van de Gereformeerde Gemeenten).
- Binnen de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA) werken we samen met CHE, Hogeschool Viaa, Wageningen University & Research, Universiteit Utrecht, Theologische Universiteit Apeldoorn, Open Universiteit en Universiteit voor Humanistiek aan de aanpak van het lerarentekort en het flexibeler maken van lerarenopleidingen. De Vrije Universiteit Amsterdam participeert met onderzoek vanuit de faculteit Religie en Theologie. Voor realisatie van de kennisinfrastructuur werken we samen met andere regionale allianties.
- Het lectoraat PC-GVO is een samenwerking tussen Driestar educatief en het Protestants Centrum Godsdienstig Vormingsonderwijs.
- Het lectoraat Herbergzaam onderwijs is een samenwerking tussen Driestar educatief, de reformatorische samenwerkingsverbanden passend onderwijs Berséba (po) en RefSVO (vo), het Hoornbeeck College, KOC Diensten en VGS.
- Het onderzoekscentrum heeft een nauwe relatie met de Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA). Onze lector persoonsvorming bekleedt de leerstoel Christelijke pedagogiek aan de TUA.
- Driestar hogeschool is lid van SURF, de ICT-coöperatie van onderwijs en onderzoek.
- We nemen deel in het programma Npuls voor onderwijsinnovatie en digitalisering.

Bezinning en toerusting

- Met VGS en RMU geven we het DRS-magazine uit, organiseren we seminars en vormen we stuurgroepen rondom de vrijheid van onderwijs.
- We zijn lid van het panel Presentie, dat als doel heeft het uitdragen van Bijbelse standpunten in de samenleving. Een van de initiatieven is de zomerschool voor christelijke hoger opgeleide professionals, die we jaarlijks organiseren in samenwerking met EMG en RMU.
- Daarnaast nemen we deel in het platform Waarden en Normen.

Internationale samenwerking

- De hogeschool heeft samenwerkingsovereenkomsten met onderwijsinstellingen binnen en buiten Europa voor uitwisseling van docenten en studenten. Ook hebben wij contacten met andere scholen/instituten in diverse andere landen.
- We zijn lid van het netwerk INCHE (International Network for Christian Higher Education).
- Met Woord en Daad werken we aan de ontwikkeling van het onderwijs in ontwikkelingslanden en binnen de eigen achterban. Daarnaast werken we samen met andere stichtingen die in het buitenland werkzaam zijn om hun werkzaamheden op het gebied van onderwijs aan te vullen.

Overig

- Samen met twaalf andere landelijk werkende christelijke en reformatorische aanbieders van jeugdhulp presenteren we ons onder het label Samenwerking Christelijke Jeugdhulp (SCJ).
- We hebben overeenkomsten met partners als culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen en educatieve organisaties.

Studentenwelzijn

Driestar educatief wil uiteraard voor iedereen een veilige en inspirerende studie- en werkomgeving bieden. Daarop is het bestuur ook aanspreekbaar. In het nieuwe instellingsplan is een inspirerende studie- en werkomgeving een van de vijf beloften.

In het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag functioneren twee medewerkers als vertrouwenspersoon voor de hogeschool en één voor onderwijsadvies. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen maken per cursusjaar een verslag van hun werkzaamheden. In 2023 is er één melding gedaan, die aan het einde van het jaar nog niet was afgerond. Daarnaast is in 2023 een melding afgerond die was gestart in 2022. De meldingen hebben niet geleid tot een formele klacht. Voor de certificering bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen (LVV) vindt scholing plaats en is er drie keer per jaar intervisie met de collega's van de CHE en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en iemand uit het bedrijfsleven.

In het kader van de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling zijn er twee aandachtsfunctionarissen voor de hele organisatie. Zij zijn aangesloten bij de LVAK, de landelijke vereniging aandachtsfunctionarissen huiselijk geweld en kindermishandeling. Zij verzorgen interne scholingen over het gebruik van de meldcode en de handelwijze bij signalen van huiselijk geweld en kindermishandeling. Ze zijn vraagbaak voor collega's en geven hun advies bij vermoedens van huiselijk geweld en kindermishandeling onder leerlingen, studenten en collega's.

Driestar educatief heeft twee individuele begeleiders die gesprekken kunnen voeren met studenten met psychische problemen of studieproblemen. Dit betreft geen grote aantallen studenten. De gesprekken gaan vaak over faalangst en zelfbeeld. Daar worden ook scholingen over aangeboden. De individuele begeleiders hebben tweemaal per jaar intervisie met pastores/psychologen van de CHE en Hogeschool Viaa. Ook vindt intervisie plaats met contextuele hulpverleners en worden scholingen voor studenten georganiseerd.

Driestar hogeschool heeft diverse voorzieningen voor studenten met een functiebeperking, handicap of chronische beperking, waaronder de mogelijkheid om aanpassingen in het programma te maken. Als kleine hbo-instelling kennen we zorg-op-maatbeleid en een persoonlijke aanpak.

De hogeschool heeft vier decanen voor studie- en functiebeperking. Zij werken samen door het afstemmen van werkwijzen, delen van informatie en intervisie. In 2023 deden 21 studenten van de associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal (AD PEP) een beroep op het decanaat, 10 studenten van de hbo-opleiding Pedagogiek, 32 Ivo-studenten en 126 pabostudenten. De aantallen studenten die gebruik maken van de ondersteuning geven ons zorg. Hoewel het beeld landelijk gezien niet afwijkt, zien wij de individuele student achter deze cijfers. Ook in komende jaren experimenteren we met meerdere interventies, waaronder meer studiebegeleiding.

Examencommissie

De examencommissie heeft binnen de hogeschool een onafhankelijke positie. Dit is belangrijk, omdat de examencommissie de wettelijke taak heeft om de kwaliteit van het diploma te waarborgen en toe te zien op de uitvoering van het toetsbeleid. Vanaf het studiejaar 2021-2022 functioneert er bij Driestar hogeschool één centrale examencommissie (hierna: examencommissie) met in het verslagjaar 2023 drie afzonderlijke kamers: de kamer pabo/master Leren en innoveren; de kamer Ivo en de kamer hbo Pedagogiek/AD PEP. We constateren dat deze wijziging een eenduidiger werkwijze van de kamers tot gevolg heeft, en dat er sprake is van een efficiëntere en heldere manier van werken. Zo is er een huishoudelijk reglement opgesteld, waarin de taakverdeling tussen de centrale examencommissie en de kamers wordt verduidelijkt.

Vanwege het belang van aandacht voor de kwaliteit van toetsen, is in 2022 een toetsexpertcommissie ingericht. De examencommissie overlegt op reguliere basis met deze commissie. Gesproken is onder andere over het bieden van ondersteuning door de toetsexpertcommissie bij kalibreersessies (een bijeenkomst van examinatoren waarin werkstukken

van studenten worden besproken). In 2023 heeft de examencommissie twee keer gesproken met het college van bestuur, waarvan een keer in het bijzijn van het management van de hogeschool. Gesproken is onder andere over de impact van general artificial intelligence op tentaminering, de onderbezetting van de toetsexpertcommissie en over problemen in Osiris, het onderwijsinformatiesysteem.

Functionaris gegevensbescherming

Onze organisatie voldoet aan de eis van de AVG en heeft een functionaris gegevensbescherming. In 2023 waren er vier datalekken. Het ging in alle gevallen om vertrouwelijke mail die naar een verkeerd opgegeven mailadres werd gestuurd. De impact daarvan was gering.

Klachten en beroepszaken

De reglementen en algemene voorwaarden van Driestar educatief geven aan waar een beroep tegen een besluit of een klacht over een bepaalde handelwijze of situatie kan worden ingediend.

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) ontving in het cursusjaar 2022-2023 zeven beroepsschriften, waarvan vijf betrekking hadden op de pabo, een op de lvo en een op de associate degree Pedagogisch Educatief Professional. Ter vergelijking: in het cursusjaar 2021-2022 ging het om negen beroepsschriften, die alle betrekking hadden op de pabo. Alle beroepen zijn minnelijk geschikt.

Voor het overige zijn geen klachten ontvangen.

Hoge kwaliteit

In de Keuzegids hoger onderwijs staat Driestar hogeschool op de derde plek van beste middelgrote hogescholen. Dat is een plek hoger dan vorig jaar. Onze pabo is net als een jaar eerder uitgeroepen tot beste pabo van West-Nederland. Studenten zijn erg tevreden over de sfeer, de docenten en de voorbereiding op hun toekomstige loopbaan. De lerarenopleidingen vo Nederlands, Engels, economie, geschiedenis en wiskunde kregen het predicaat topopleiding. Dat gold ook voor de hbo-opleiding Pedagogiek.

Onderwijsadvies kreeg in 2023 opnieuw het ISO-certificaat. Op basis van onderzoek naar de klanttevredenheid kregen we weer voor twee jaar het predicaat CEDEO-erkend.

Daarnaast dragen we het Keurmerk Onderwijsontwikkeling, een onafhankelijke erkenning voor kwaliteit en professionaliteit in de onderwijsadviesmarkt.

Driestar jeugdhulp kreeg na een succesvolle KIWA-audit weer het keurmerk van het Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie (NKD).

We zijn trots op de kwaliteit die door al onze collega's is geleverd! We staan er goed voor.

3. Financiën en continuïteitsparagraaf

Financieel beleid

Het startpunt voor het financiële beleid is de kaderbrief die het college van bestuur, met instemming van de medezeggenschapsraad, aan het management aanbiedt. Het management maakt jaarlijks de afdelingsbegroting en afdelingsplannen. De controller voorziet deze begrotingen en plannen van feedback, waarna het college van bestuur de plannen vaststelt. De managers zijn vervolgens verantwoordelijk voor de realisatie van de begrotingen en de plannen.

Financiën 2023

In deze paragraaf publiceert de stichting haar jaarcijfers en overige kengetallen.

In dit bestuursverslag zijn de gegevens uit de enkelvoudige jaarrekening opgenomen, omdat de onderwijsactiviteiten die in de andere entiteiten worden ontplooid niet vallen onder de regelgeving van het ministerie van OCW.

Financieel resultaat (enkelvoudig)

Resultaat 2023 (x € 1.000)

	2023 Werkelijk	2023 Begroot	2022 Werkelijk
Rijksbijdrage	15.053	14.595	14.921
Collegegelden	2.632	2.590	1.780
Baten werk in opdracht van derden	8.978	8.387	8.334
Overige baten	3.101	2.955	3.094
Totaal baten	29.764	28.527	28.129
Personeelslasten	22.362	22.357	20.901
Afschrijvingen	1.142	1.185	1.061
Huisvestingslasten	1.770	1.685	1.639
Overige lasten	3.962	3.301	3.454
Totaal lasten	29.236	28.528	27.055
Saldo baten en lasten	528	-1	1.074
Financiële baten en lasten	67	0	-29
Resultaat voor belasting	595	-1	1.045
Vennootschapsbelasting	99	-12	-48
Resultaat deelnemingen	386	-10	476
Resultaat na belasting	1.080	-23	1.473

Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)

	2023 Werkelijk	2023 Begroot	2022 Werkelijk
Rentabiliteit	3,6%	0,0%	5,2%

De stijging van de rentabiliteit ten opzichte van de begroting wordt verklaard in de bespreking van het resultaat.

Resultaten 2023 per resultaatverantwoordelijke eenheid (x € 1.000)

	2023 Werkelijk	2023 Begroot	2022 Werkelijk
Hogeschool	1.096	736	1.518
Onderwijsadvies	584	84	268
Overige private activiteiten	36	28	43
Support	-726	-361	-761
Bestuur en staf (instellingsplan)	-296	-500	-71
Deelnemingen	386	-10	476
Resultaat na belasting	1.080	-23	1.473

In het resultaat is een aantal eenmalige opbrengsten en kosten opgenomen. Het genormaliseerde resultaat is hieronder weergegeven.

Genormaliseerd resultaat per 31 december 2023 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)

	2023 Werkelijk	2022 Werkelijk
Resultaat na belasting	1.080	1.473
Vrijval goodwill deelneming CPS	0	-100
NOW, deelneming CPS	0	-143
NPO-gelden	-695	-258
Correcties latente belastingposities	-102	0
Genormaliseerd resultaat	283	-972

Het financieel resultaat van de hogeschool is € 360.000 hoger dan begroot. Het positieve resultaat bij de hogeschool ontstaat met name door hogere rijksbijdragen. De personele lasten zijn lager door lagere pensioenlasten en meer inzet voor andere afdelingen.

Het positieve resultaat bij Onderwijsadvies ontstaat door een hogere omzet dan begroot. Deze stijging in de omzet is voor een groot deel veroorzaakt door extra opdrachten van derden. Tevens is er een bate van € 102.000 door correctie van latente belastingposities vennootschapsbelasting. De kosten van Support zijn hoger dan begroot door hoge personele lasten door inhuur van derden in verband met ziekte, projecten en vacatures.

Het negatieve bedrag bij bestuur en staf van € 296.000 heeft betrekking op de investering in het instellingsplan.

De kosten van de ondersteunende diensten worden doorbelast aan de afdelingen Hogeschool (publiek) en Onderwijsadvies en de deelneming (privaat). Doorberekening vindt plaats op basis van vastgestelde criteria, zoals werktijdeenheden, studentenaantallen en doorbelasting van gerealiseerde uren. De doorbelasting van de kosten van Support aan de hogeschool en Onderwijsadvies is gemaximeerd, waardoor zowel in de begroting als in de realisatie een negatief resultaat ontstaat. Ook de investering in het instellingsplan wordt niet rechtstreeks aan de afdelingen doorbelast.

Balans (enkelvoudig)

Balans per 31 december 2023 (x € 1.000)

	2023 Werkelijk	2022 Werkelijk
Vaste Activa	15.029	15.173
Materiële vaste activa	9.740	10.270
Financiële vaste activa	5.289	4.903

Vlottende Activa	13.400	13.090
Vorraden	315	271
Vorderingen	3.135	2.125
Liquide middelen	9.950	10.694
Totaal activa	28.429	28.263
Eigen vermogen	20.874	19.794
Algemene reserve	10.929	10.515
Bestemmingsreserve, privaat	9.945	9.279
Voorzieningen	913	884
Kortlopende schulden	6.642	7.585
Totaal passiva	28.429	28.363

Publiek/privaat

De hogeschool verzorgt de activiteiten die uit publieke middelen worden gefinancierd. De afdeling Onderwijsadvies verzorgt de private activiteiten. De overige private activiteiten betreffen activiteiten gerelateerd aan de hogeschool die niet zijn bekostigd en algemene investeringen in onderwijs ten behoeve van de achterban van de organisatie en de studentenhuisvesting. De splitsing van activiteiten komt ook tot uitdrukking in de indeling van het eigen vermogen. In onderstaande paragraaf 'rechtmatigheid' wordt aangegeven hoe het onderscheid publiek/privaat gerealiseerd wordt.

Het eigen vermogen stijgt door de verwerking van het resultaat met € 893.000 (positief), en bedraagt € 20.688.000. De eigenvermogenspositie van Driestar educatief is onverminderd zeer sterk. Het is bewust beleid van het bestuur om een deel van het vermogen via extra investeringen ten goede te laten komen aan de kwaliteitsverbetering van de opleidingen en daarmee aan de studenten van onze hogeschool.

Deelnemingen

Stichting Driestar educatief is sinds 28 november 2018 100% aandeelhouder van CPS bv. Op 14 januari 2021 is Gouwe Academie bv opgericht, waarin door juridische afsplitsing de activiteiten van ParnasSys Academie (onderdeel van Driestar onderwijsadvies) zijn ingebracht. Beide deelnemingen zijn opgenomen als financieel vast actief.

Vermogen en liquiditeit

Vermogenspositie en liquiditeitspositie

	2023	2022
	Werkelijk	Werkelijk
Solvabiliteit II	0,77	0,73
Liquiditeit	2,02	1,73
Absolute omvang liquiditeit (€ 1.000)	13.299	13.090
Huisvestingsratio	0,08	0,08
Normatief publiek vermogen (€ 1.000)	16.456	16.514
Algemene reserve hogeschool (€ 1.000)	10.929	10.515
Ratio eigen vermogen	0,66	0,64

Uit deze ratio's blijkt de gezonde financiële positie van Driestar educatief. Deze kengetallen voldoen aan de signaleringswaarden van de onderwijsinspectie. Deze zijn voor de solvabiliteit 0,3, voor liquiditeit 0,75 en voor de absolute omvang liquide middelen € 2.000.000. Tevens blijkt het eigen vermogen van Driestar hogeschool lager te zijn dan het normatieve vermogen.

Kasstroomoverzicht

De mutatie liquide middelen is als volgt:

Kasstroomoverzicht (x € 1.000)

	2023 Werkelijk	2022 Werkelijk
Saldo 1 januari	10.694	8.267
Kasstroom uit operationele activiteiten	158	3.278
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-902	-851
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Saldo 31 december	9.950	10.694

De post liquide middelen is gedaald met € 744.000. Driestar educatief kent een onveranderd goede liquide positie.

Profileringsfonds

Er kunnen zich situaties voordoen waarin een student niet tijdig de opleiding kan afronden of waarin om andere redenen financiële ondersteuning nodig is. Iedere instelling kent daarom op grond van artikel 7.51 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een Profileringsfonds. In 2023 is beroep gedaan op dit fonds.

Overzicht uitkeringen Profileringsfonds 2023

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen (€)	Gemiddelde hoogte van de toekenningen (€)	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties <i>Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen</i>	<i>Aanvragen</i>			
	-			
	<i>Toewijzingen</i>			
	-			
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of mr	<i>Aanvragen</i>			
	5			
	<i>Toewijzingen</i>			
	4	5.400	1.350	6 maanden
Overige categorieën <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.</i>	<i>Aanvragen</i>			
	-			
	<i>Toewijzingen</i>			
	-			

Beleggingsbeleid

In 2023 is gehandeld binnen het treasury statuut en binnen de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Driestar educatief heeft geen beleggingen. Er zijn geen leningen afgesloten. De spaarrekeningen zijn ondergebracht bij een Nederlandse bank die door drie ratingsbureaus is gewaardeerd met een A+-rating of hoger.

Rechtmatigheid

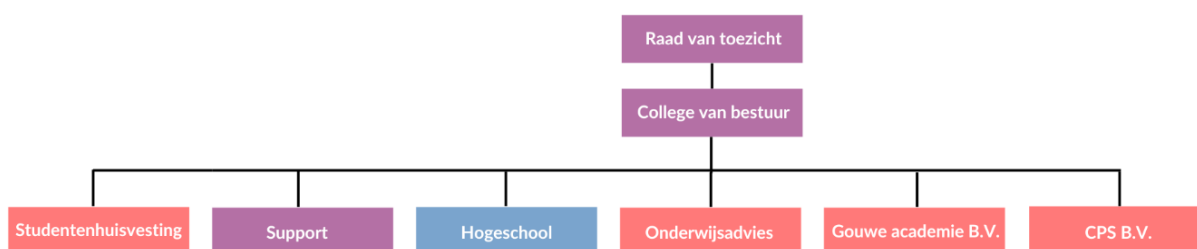
Notitie Helderheid

Aansluitend op de thema's uit de notitie *Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs* van het ministerie van OCW is het volgende van belang:

- *Uitbesteding.* De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.
- *Het verlenen van vrijstellingen.* Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissie. De werkwijze van de examencommissie is vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling.
- *Bekostiging van buitenlandse studenten en internationale uitwisselingsovereenkomsten.* Onze buitenlandse studenten betalen (instellings)collegegeld. Daarnaast zijn er uitwisselingsprogramma's. De kosten daarvan worden gedekt vanuit beurzen of door de student zelf. Bij uitwisseling met buitenlandse studenten wordt met gesloten beurzen gewerkt, omdat het de intentie is een gelijk aantal studenten bij één instelling in en uit te wisselen.
- *Collegegeld niet betaald door de student zelf.* Deze situatie heeft zich niet voorgedaan: de student betaalt zelf of de student heeft schriftelijk verklaard dat hij ermee instemt dat een derde betaalt, veelal de ouders.
- *Studenten volgen modules van opleidingen.* Er worden modules aangeboden die leiden tot een deelcertificaat.
- *De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven.* De hogeschool heeft geen studenten die ingeschreven zijn voor een opleiding terwijl ze daadwerkelijk een andere opleiding volgen en op een diploma gericht zijn van die laatste opleiding.
- *Maatwerktrajecten.* De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.
- *Bekostiging van het kunstonderwijs.* Dit is niet van toepassing bij Driestar educatief.

Beleidsregel publieke middelen in private activiteiten (d.d. 22 maart 2021)

Driestar educatief heeft in de administratie en jaarrekening een duidelijk onderscheid gemaakt tussen publieke geldstromen en private geldstromen. De baten en lasten van de publieke en private afdelingen worden separaat verantwoord in de boekhouding. Uitwisseling van medewerkers tussen publieke en private afdelingen wordt verrekend middels de integrale kostprijsystematiek.



In de afdelingen Onderwijsadvies en Studentenhuisvesting van Stichting Driestar educatief, Gouwe Academie B.V. en CPS B.V. (rood gekleurd) vinden private activiteiten plaats. Deze activiteiten worden separaat geadmistreerd en gefinancierd met privaat vermogen. Dit betekent dat de beleidsregel niet van toepassing is op deze activiteiten.

De beleidsregel is van toepassing op de hogeschool (blauw gekleurd). De kosten van de ondersteunende afdelingen (paars gekleurd) worden, op basis van verdeelsleutels, doorbelast aan de afdelingen met publieke en private dienstverlening.

De onderstaande private activiteiten vinden plaats binnen Driestar hogeschool:

Activiteit	Schatting omzet
Uitwisseling van docenten Driestar hogeschool met Driestar onderwijsadvies en Gouwe Academie (per saldo 2.900 uur uitleen).	€ 365.000

Voor deze activiteiten is het volgende van belang:

1. Deze activiteiten vragen geen investering met publiek geld omdat er sprake is van salariskosten per maand en afrekening van gerealiseerde uren.
2. Deze activiteiten zijn onderdeel van de organisatorische inbedding in de planning van de hogeschool. Sturing vindt plaats door het management.
3. Onderlinge verrekening van uren vindt plaats door urenregistratie en verrekening van deze uren tegen een integrale kostprijs.
4. Het risicobeleid op deze activiteiten is geïntegreerd in het beleid van de hogeschool.
5. De meerwaarde van deze activiteiten is de versterking van de strategie door hoger onderwijs en de praktijk van het onderwijs te combineren in de functies van een docent of adviseur. Dit versterkt het doel van een leven lang leren in het onderwijs.

Een aantal activiteiten wordt door OCW aangemerkt als private activiteiten, terwijl Driestar educatief van mening is dat dit taken zijn die bij haar publieke functie horen. Voor de transparantie worden deze activiteiten hieronder toegelicht:

Activiteit	Schatting omzet
Zij-instroom lerarenopleidingen Pabo	€ 281.000
Zij-instroom lerarenopleiding LVO (VO)	€ 118.000
Zij-instroom lerarenopleiding LVO (MBO)	€ 154.000
Zij-instroom overigen	€ 21.000
Masters, participatie in samenwerking Penta Nova	€ 25.000
Detachering docenten binnen de sector hoger onderwijs	€ 170.000
Catering studenten en derden	€ 125.000
Verhuur gebouw derden	€ 244.000

Voor deze activiteiten is het volgende van belang:

1. Investering met publiek geld:
 - a. zij-instroomtrajecten: Voor elk traject wordt een businesscase gemaakt met marktprijzen, rekening houdend met een minimale groepsgrootte en integrale kostprijzen. Het resultaat in 2023 is minimaal nihil. Er zijn dus geen publieke middelen geïnvesteerd.
 - b. De uren voor masters en detachering binnen het hoger onderwijs betreffen salariskosten per maand en afrekening van gerealiseerde uren. Er zijn dus geen publieke middelen geïnvesteerd.
 - c. De 'private' cateringactiviteiten laten een negatief resultaat zien van € 5.000, zijnde een investering met publieke middelen. De verhuur van het gebouw leidt tot minimale kosten en vraagt dus geen investering met publieke middelen.
2. Deze activiteiten zijn onderdeel van de organisatorische inbedding in de hogeschool versus de afdeling Support. Sturing vindt plaats door het management.
3. Het risicobeleid op deze activiteiten is geïntegreerd in het beleid van de hogeschool en afdeling Support.
4. De meerwaarde van deze activiteiten is de uitvoering van onze missie om leraren en leiders voor het onderwijs op te leiden via zij-instroomtrajecten. Detachering beoogt hoger onderwijs en de organisatie hiervan mede mogelijk te maken en verder te ontwikkelen. De

cateringactiviteiten aan studenten zijn voor Driestar educatief een basisvoorwaarde om de studieactiviteiten binnen de hogeschool te ondersteunen. De opbrengsten van verhuur bieden onderwijsorganisaties de mogelijkheid om ons gebouw te gebruiken voor hun activiteiten en verlagen de huisvestingskosten.

Overcapaciteit

Docenten worden benoemd aan de hogeschool, maar kunnen ook bij hun benoeming gelijk ingezet worden voor private activiteiten. De uitleen vindt dan plaats via urenverrekening. Anderzijds kunnen ook adviseurs van Driestar onderwijsadvies ingezet worden als docenten. Dit betekent dat er binnen de hogeschool geen sprake zal zijn van overcapaciteit in het aantal medewerkers.

Continuïteitsparagraaf

Om iedere belanghebbende of belangstellende kennis te laten nemen van de wijze waarop het college van bestuur omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, is in het bestuursverslag een continuïteitsparagraaf opgenomen. Dit is overeenkomstig het format van het ministerie van OCW en in lijn met de jaarverantwoording zorg en jeugd. In deze paragraaf worden de verwachte ontwikkelingen besproken op het gebied van personeel, financiën en studentenaantallen, maar ook op het gebied van onderwijsadvies en jeugdhulp.

Gegevensset (A)

Er zijn in de beleidsperiode geen plannen om relevante wijzigingen aan te brengen in de huisvesting in Gouda, Amersfoort en Kapelle. De reden daarvoor is dat we in de afgelopen jaren in Gouda hebben uitgebreid en alle nevenlocaties opnieuw hebben geselecteerd en ingericht.

Er is de afgelopen jaren een programma uitgevoerd om de kwalitatieve continuering van de ICT-faciliteiten en de software voor financiën, HR en CRM te vernieuwen. Dit vraagt de komende jaren verdere ontwikkeling en onderhoud. In samenwerking met Radiant en SURF voeren we actief beleid uit ter verhoging van onze cybersecurity.

De meerjarenbegroting 2024-2026 is gebaseerd op de volgende gegevens (exclusief deelnemingen):

	2023	2024	2025	2026
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Personele bezetting (fte)	191	195	193	193
Bestuur en management	9	9	9	9
Personeel Hogeschool	83	84	83	82
Personeel Onderwijsadvies	44	45	44	45
Personeel afdelingen Support en Bestuur en staf	55	57	57	57
Aantal studenten				
Studenten (t-2)	1.480	1.544	1.507	1.524

De personele bezetting vertoont naar verwachting de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie. De studentenaantallen (t-2) vertonen een stabiel beeld.

De balans vertoont, op basis van beleidsplannen en begroting, naar verwachting het volgende beeld:

Balans (enkelvoudig) per 31 december (x € 1.000)

	2023	2024	2025	2026
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Activa				

Vaste activa	15.029	14.835	14.946	15.800
<i>Materiële vaste activa</i>	9.740	9.831	9.229	9.103
<i>Financiële vaste activa</i>	5.289	5.004	5.717	6.697
Vlottende activa	13.400	13.220	13.289	13.301
<i>Voorraden</i>	315	150	150	150
<i>Vorderingen</i>	3.135	2.450	2.450	2.450
<i>Liquide middelen</i>	9.950	10.620	10.689	10.701
Totaal activa	28.429	28.055	28.235	29.101
Passiva				
Totaal eigen vermogen	20.874	19.820	20.000	20.866
<i>Algemene reserve (*)</i>	10.929	11.212	10.909	10.943
<i>Bestemmingsreserve privaat</i>	9.945	8.608	9.091	9.923
Voorzieningen	913	735	735	735
Kortlopende schulden	6.642	7.500	7.500	7.500
Totaal passiva	28.429	28.055	28.235	29.101
(*) Door het opnemen van werkelijke en begrote cijfers is er voor de mutatie 2023 naar 2024 geen aansluiting op het resultaat.				

Uit deze balans blijkt dat de financiële positie stabiel is. Dit blijkt ook uit de (hiernavolgende) kengetallen van solvabiliteit en liquiditeit. De investeringen bij de hogeschool leiden, naar verwachting, tot een daling van de algemene reserve.

	2023	2024	2025	2026
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Solvabiliteit II	0,77	0,73	0,73	0,74
Liquiditeit (current ratio)	2,02	1,76	1,77	1,77
Absolute omvang liquiditeit (€ 1.000)	13.299	13.220	13.289	13.301
Ratio normatief vermogen	0,66	0,68	0,71	0,75

De solvabiliteit laat nog steeds een gezonde financiële positie zien.

De liquiditeit laat een zeer gezonde financiële situatie zien. De ratio normatief vermogen stijgt in de komende jaren door positieve resultaten binnen de hogeschool. De genoemde kengetallen voldoen aan de criteria van de onderwijsinspectie.

Resultaatrekening (x € 1.000)

	2023	2024	2025	2026
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Baten				
Rijksbijdrage	15.053	14.861	14.333	14.358
Collegegelden	2.632	2.708	2.828	2.903
Baten werk in opdracht van derden	8.978	8.900	9.084	9.154
Overige baten	3.101	2.709	2.682	2.815
Totaal baten	29.764	29.178	28.927	29.230

Lasten				
Personeelslasten	22.362	23.323	23.268	23.103
Afschrijvingen	1.142	1.168	1.137	1.111
Huisvestingslasten	1.770	1.784	1.777	1.792
Overige lasten	3.962	3.445	3.364	3.406
Totaal lasten	29.236	29.720	29.546	29.412
Saldo baten en lasten	528	-542	-619	-182
Financiële baten en lasten	67	100	100	100
Resultaat voor belasting	595	-442	-519	-82
Vennootschapsbelasting	99	11	-15	-32
Resultaat deelnemingen	386	62	714	979
Resultaat na belasting	1.080	-369	180	865

De hogeschool investeert de komende jaren extra in vernieuwing van het curriculum. Het doel is verhoging van de kwaliteit van de opleidingen.

Onderwijsadvies blijft werken aan een concurrerende positie op de markt. Dit vraagt constante innovatie van producten en professionalisering van medewerkers. Met name de markt voor dyslexie is voor de komende jaren onzeker qua tarieven en marktontwikkeling. De personeelsbezetting is daarom voor een deel flexibel ingevuld. De verwachting voor het geheel van Onderwijsadvies is een stabiele omzet en resultaatontwikkeling.

Doelstelling is de kosten van de ondersteunende diensten te laten dalen in relatie tot de omzet. Driestar educatief investeert komende jaren in het instellingsplan 'Gids op een levenslange ontwikkelreis'.

Overige rapportages (B)

De aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem (B1)

In de beleidsplannen en beleidsverantwoording per afdeling wordt separaat aandacht geschonken aan risicomanagement, door het formuleren van risico's en beheersmaatregelen. Deze stukken worden viermaandelijks besproken tussen management en college van bestuur. Daarnaast vormt het uitvoeren van een risicoanalyse onderdeel van alle toekomstige projecten. De inrichting van het project- en portfoliomanagement en het portfolio van samenwerkingsverbanden zal leiden tot aanscherping van deze analyses. Het kwaliteitszorgsysteem is een instrument van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

De aanwezigheid en werking van het interne controlesysteem met betrekking tot publiek-private arrangementen (B1)

Voor de beheersing van het onderscheid in de geldstromen van de publieke en private activiteiten wordt in de administratie en jaarrekening segmentatie toegepast. De onderlinge uitwisseling van medewerkers wordt geregistreerd en afgerekend tegen integrale kostprijs. Voor de overheadkosten is een geaccordeerd systeem van kostendoorbelasting van toepassing. Dit systeem van kostendoorbelasting is gebaseerd op objectieve verdeelsleutels op basis van inzet van ondersteunende subafdeling voor de hogeschool, Onderwijsadvies, Gouwe Academie en CPS.

De beheersing van de private activiteiten vindt plaats op basis van strategie en beleidsvorming, een strakke planning-en-controlcyclus en het opstellen van businesscases voor nieuwe activiteiten.

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden (B2)

Voor de komende jaren spelen de volgende risico's met impact voor Driestar educatief. De impact van deze risico's is niet voldoende kwantificeerbaar. Daarachter opgenomen zijn de beheersingsmaatregelen.

- Daling van de studenteninstroom -> Goede marketing, voorlichting aan en scholing van aanstaande studenten, het aanscherpen van het profiel op het gebied van masters en het op hoog niveau houden van de bestaande opleidingen, dragen bij aan de beheersing van dit risico. Voor alle opleidingen zetten we in op flexibilisering en we hebben het aanbod uitgebreid door toevoeging van de associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional. Ook onderhouden we nauwe contacten met vo-scholen.
- Regionalisering hoger onderwijs -> Samenwerking binnen de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie en uitbreiding opleidingsscholen.
- Verliezen accreditatie of certificering -> Basis op orde en goede kwaliteitszorg.
- Concurrentie op de markt voor onderwijsadvies -> Het leveren van hoogwaardige diensten, een betrouwbare partner zijn en goed relatiebeheer dragen bij aan handhaving van de concurrentiepositie. Het is van belang deze ontwikkelingen intern en extern intensief te volgen en de ontwikkeling van het personeelsbestand zo veel mogelijk kwalitatief en kwantitatief hierop af te stemmen. Daarnaast versterkt de multilabelstrategie (CPS, Onderwijsadvies, Gouwe Academie) de marktpositie van Onderwijsadvies.
- Niet voldoende blijven in de ontwikkeling van kwaliteit in het onderwijs en de dienstverlening -> Driestar educatief blijft investeren in professionalisering van het personeel en stelt intern budgetten beschikbaar voor innovatieve projecten. We hebben intern ketenoverleg opgezet om de (onderwijs)logistieke processen op peil te houden. Daarnaast werken we aan de professionele cultuur en zijn we een mobiliteitsproject gestart.
- Krapte arbeidsmarkt -> Inrichten flexibele schil bij Onderwijsadvies, tijdelijke inhuur, inzet van trainees.
- Negatieve invloed corona op omzet -> Gebruik maken van online dienstverlening.
- Kwaliteit samenwerking met partners -> Zorgvuldig onderhandelingstraject lopen.
- Cybersecurity -> Inrichten IT-audit, aansluiting bij SURF en samenwerking binnen Radiant.
- Imago bij en afhankelijkheid van de trouw van de achterban -> Driestar educatief investeert in een goede relatie met de achterban en wil die waar mogelijk versterken.

Rapportage toezichthoudend orgaan (B3)

Deze rapportage is opgenomen in het bericht van de raad van toezicht.

4. Praktijkgericht onderzoek

In het bestuursakkoord van de Vereniging Hogescholen, Vereniging Universiteiten van Nederland en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2022) is afgesproken dat hogescholen en universiteiten via een apart hoofdstuk in het bestuursverslag verantwoording afleggen over een aantal onderwerpen uit dat bestuursakkoord. In dit hoofdstuk vullen we het format in dat is opgesteld voor de verantwoording over het praktijkgerichte onderzoek. Voor de overige onderwerpen verwijzen we naar elders in dit bestuursverslag: kansengelijkheid en studentenwelzijn komt aan bod in hoofdstuk 2, onderwijskwaliteit in hoofdstuk 5 (kwaliteitsafspraken), sociale veiligheid en inclusie en kennisveiligheid in hoofdstuk 1.

Strategie en visie op onderzoek

Onze onderzoeksprojecten zijn praktijkgericht, we willen zichtbare impact hebben op de onderwijspraktijk. De kennis en inzichten die we verwerven zijn dienstbaar aan onze eigen opleidingen en aan scholen in po, vo en mbo. Dat kan zijn via methoden en producten, maar vooral ook door participatief actieonderzoek waarin leerkrachten direct betrokken zijn. Ook zijn de lectoren inhoudelijk betrokken bij de masters. Op deze manier willen we bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de hele onderwijspraktijk. Concreet richten we ons op verbreden en verdiepen van kennis, curriculumontwikkeling en professionaliseren van leerkrachten.

Uitvoering van de strategie in 2023

In het jaar 2023 is vanuit onze lectoraten aan genoemde strategie en visie invulling gegeven. In augustus 2023 is een nieuwe lector benoemd voor het lectoraat Vorming van de christelijke professional. In september 2023 is het lectoraat Herbergzaam onderwijs 'officieel' van start gegaan. De lectoraten hebben een eigen onderzoeksgebied met diverse onderzoekers die samenwerken in onderzoeksgroepen. Elk lectoraat staat onder inhoudelijke leiding van een lector. Samen met de projectmedewerker en de regisseur van het onderzoekscentrum vormen zij het dagelijks bestuur (presidium) van het onderzoekscentrum aan Driestar educatief.

Vanuit deze lectoraten wordt gewerkt aan verbeteringen, onderzoek en innovaties in het onderwijsveld. Terugkijkend op 2023 zijn we erin geslaagd om betekenisvol praktijkgericht onderzoek uit te voeren. Verbeterde handelingsalternatieven formuleren we regelmatig binnen de onderzoeksgroepen op basis van onderzoek en de impact in de praktijk. De focus van het onderzoekscentrum blijft op de verbetering en ondersteuning van de onderwijspraktijk.

Aansluiting op strategische onderzoeksagenda

Thema	Bijdrage Driestar educatief
Onderwijs- en talentontwikkeling	Lectoraat Persoonsvorming en identiteit Lectoraat Schoolvakken en didactiek Lectoraat Godsdienstige vorming Lectoraat Vorming van christelijke professional
Veerkrachtige samenleving: in wijk, stad en regio	Lectoraat Herbergzaam onderwijs

Lectoraten Driestar educatief in 2023

Lectoraat	Naam/namen lector/lectoren	Korte omschrijving lectoraat
Persoonsvorming	Prof.dr. A. (Bram) de Muynck	Onderzoeksthema's - Driestar educatief (driestar-educatief.nl)
Schoolvak & didactiek	dr. ir. P.M. (Piet) Murre	Idem
Herbergzaam onderwijs	vacant	Idem
Godsdienstig vormingsonderwijs	vacant	Idem en https://www.pcgvo.nl/algemeen
Vorming Christelijke professional	dr. A.J. (Bram) Kunz	Idem

Gerealiseerde omzet voor onderzoek in 2023 (x € 1.000)

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek		Omzet
1	Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	654
2	Inkomsten 2e geldstroom	29
3	Inkomsten 3e geldstroom	34
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	59
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek		776

Centres of Expertise waar onze instelling bij betrokken is

Centre of Expertise	Korte omschrijving Centre of Expertise
<i>Radiant Onderzoek (oorspronkelijk Persoonlijk Meesterschap)</i> <i>SPRONG consortium</i>	Netwerk van onderzoekers binnen de Radiant Lerarenopleidingen Consortium van onderzoekers onder het thema waardengedreven handelen bij complexe situaties in een context van diversiteit in de klas.

Invulling verbinding met de regio

ELA: Driestar educatief werkt samen in een van de (regionale) allianties, namelijk de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA). In ELA nemen negen partners met hun lerarenopleidingen deel: (lerarenopleidingen van) Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Viaa, Driestar educatief, Universiteit Utrecht, Wageningen Universiteit, Universiteit van Humanistiek, Theologische Universiteit Apeldoorn, Open Universiteit en de faculteit Religie en theologie van de Vrije Universiteit. De ELA richt zich op de verbreding en verdieping van samen opleiden en professionaliseren (SO&P) en innoveren en onderzoeken. Dit ten behoeve van leraren (in opleiding) en lerarenopleiders in zowel het bijzonder als openbaar po, vo en mbo. In 2023 lag de focus op het formuleren van onderzoeksvragen waar studenten van de opleidingen aan kunnen meewerken.

Lectoraat Herbergzaam onderwijs: Driestar educatief werkt samen met de praktijk in het nieuwe lectoraat Herbergzaam onderwijs. Zes partners (inclusief Driestar educatief) hebben zich duurzaam verbonden aan dit project, namelijk Berséba (samenwerkingsverband passend onderwijs van de reformatorische basisscholen en speciale (basis)scholen), RefSVO (Vereniging Reformatorisch Passend Onderwijs voor VO), het Hoornbeek College (reformatorisch mbo), KOC diensten (onderwijsondersteuning bij christelijk onderwijs) en VGS (belangenbehartiger voor christelijk-reformatorisch onderwijs). Uit al deze partners zijn leraren en docenten als kenniskringleden benoemd. Zij vormen sinds september 2023 de kenniskring en doen onderzoek in hun onderwijscontext. Met elkaar vormen zij een leergemeenschap.

PC-GVO: Driestar educatief heeft een overeenkomst met Protestants Centrum – Godsdienstig Vormingsonderwijs (PC-GVO) waarvan het lectoraat PC-GVO deel uitmaakt. In dit lectoraat wordt onderzoek gedaan ten behoeve van toerusting en professionalisering van GVO-docenten. Er wordt samengewerkt met regiobegeleiders en medewerkers van PC-GVO en een senior-onderzoeker van Driestar educatief. De uitkomsten van dit onderzoek komen direct in de onderwijspraktijk.

TUA: Driestar educatief, met name het onderzoekscentrum, heeft een nauwe relatie met de Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA). Bram de Muynck (lector) bekleedt de leerstoel Christelijke pedagogiek aan de TUA. Gezamenlijke scholing voor de onderzoekers van beide instituten wordt jaarlijks georganiseerd. Eén studiedag van het onderzoekscentrum wordt jaarlijks met de promovendi ingevuld. De promovendi aan de TUA, begeleid door Bram de Muynck maken

gebruik van de onderzoeksinfrastructuur van Driestar educatief. Op die manier wordt kennisdeling en kennisuitwisseling onderling gestimuleerd.

Radiant onderzoek: Driestar educatief werkt op het gebied van onderzoek samen met Radiant Lerarenopleidingen waarvan zij deel uitmaakt. Radiant onderzoek is het netwerk van onderzoekers binnen Radiant Lerarenopleidingen. Binnen deze samenwerking zijn gezamenlijke onderzoeksprojecten uitgevoerd, wordt kennis gedeeld, worden samenwerkingen opgezet en wordt er gewerkt aan de opbouw van SPRONG educatief consortium.

Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden

- INCE: Driestar educatief en Woord & Daad hebben de ambitie om samen te werken in het International Network of Christian Education.
- Canterbury Christ Church University: Canterbury Christ Church University (CCCU) en Driestar educatief hebben in 2017 een Memorandum of Understanding ondertekend. Daarin spreken beide instituten de intentie uit te willen samenwerken, onder andere op onderzoeksgebied.
- Radiant Lerarenopleidingen: Driestar educatief werkt in dit onderzoeksnetwerk samen met zeven hogescholen: Hogeschool Viaa, Katholieke Pabo Zwolle, Hogeschool De Kempel, Iselinge Hogeschool, Hogeschool Ipabo, Thomas More Hogeschool en de Marnix Academie.
- TUA: Bram de Muynck bekleedt de leerstoel Christelijke pedagogiek aan de Theologische Universiteit Apeldoorn.
- PThU: Er is een postdoctoraal onderzoek over godsdienstige vorming. Dit project vindt plaats in samenwerking met de Protestantse Theologische Universiteit.
- Partners lectoraat Herbergzaam onderwijs: zie vorige paragraaf.

Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners

- Partners lectoraat Herbergzaam onderwijs: De kenniskring is in 2023 samengesteld en bestaat uit leraren en docenten afkomstig van alle partners. Op deze manier zijn alle partners eigenaar van het proces van het nieuwe lectoraat. Daarbij is de intrinsieke motivatie groot doordat vanuit de praktijk de vragen opkomen en mét die praktijk gewerkt gaat worden. De succesvolle start met deze onderzoekers maakt het mogelijk om te leren in de kenniskring en onderzoek te doen in (eigen) onderwijspraktijken.
- Samenwerken vo: Binnen het lectoraat Schoolvak en didactiek participeren scholen voor reformatisch voortgezet onderwijs. Zij investeren hierin in de vorm van docenten die samen de teams vormen rond de vastgestelde thema's. Deze teams zijn succesvol vanwege het feit dat leraren dicht op de lespraktijk zitten en ontwikkeling en onderzoek hand in hand gaan.
- Samenwerking binnen Radiant onderzoek: Radiant onderzoek is een netwerk voor onderzoekers binnen Radiant Lerarenopleidingen. Elke onderzoeker heeft daarnaast zijn of haar eigen netwerk, wat ervoor zorgt dat netwerken binnen Radiant versterkt en uitgebreid worden. Met elkaar kunnen de onderzoekers van Radiant Lerarenopleidingen samenwerken en nieuwe contacten opdoen. Per jaar worden minstens drie fysieke bijeenkomsten georganiseerd waarop laagdrempelige kennisdeling van praktijkgericht onderzoek centraal staat.

Andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden

N.v.t.

Lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door onze instelling

- Symposium Christelijk leraarschap (25 januari 2023)
- Inspiratiedag PCGVO 'Ontmoeting bij de bron' (6 oktober 2023)
- Netwerk Pedagogiek Theologie en Onderwijs (PTO) (29 november 2023)
- Diverse webinars (maandelijks)

Deelname aanvragen

N.v.t.

Kwantitatieve verduurzaming

Categorie*	Totaal aantal (N)	Gemiddeld aantal fte's op jaarbasis
Lectoren	4 (waaronder 1 associate lector tot aug '22)	1,9
Onderzoekers en docent-onderzoekers	5	1,5
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	n.v.t.	
Promovendi	3	1,2
Postdocs	2	0,2
Onderzoeksondersteuning	1	0,5
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 100%	Percentage lectoren met tijdelijk contract:
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,5	-
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	1	-

Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

De eerdergenoemde deelname aan het SPRONG-consortium is een vorm van verduurzaming en uitbreiding in kwantitatief opzicht, omdat er samengewerkt wordt in onderzoeksgroepen op een gelijkwaardige manier met leraar-onderzoekers en collega-onderzoekers/lectoren van andere hogescholen en basisscholen. Dit geeft meer mogelijkheid als kennisinstituut om kennis te delen en uit te wisselen en in gezamenlijkheid impact te hebben.

Ook de samenwerking binnen het lectoraat Herbergzaam onderwijs is een duurzame wijze van onderzoek doen. Er wordt letterlijk met en in de onderwijspraktijk samengewerkt. Met een diversiteit aan perspectieven worden complexe vraagstukken benaderd en onderzocht.

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Onderzoekscentrum Christelijk leraarschap	Voldoende-goed	Voldoende	Samenhang/focus in het OC Netwerkverbreding Aanvraag extra middelen Ontwikkeling norm indicatoren en kwaliteitsstandaarden

Succesvolle bijdragen aan verbinding beroepsonderwijs-arbeidsmarkt en aan onderwijs

Voorbeeld 1: Werkboek bij Gidsen, een christelijke schoolpedagogiek

In 2021 is het boek *Gidsen, een christelijke schoolpedagogiek*, gepubliceerd. In tal van bijeenkomsten in het onderwijsveld is dit boek met leraren, opleiders, directeuren en onderwijsadviseurs besproken. Het is een publicatie op masterniveau. De auteurs hebben in het jaar 2023 een werkboek bij *Gidsen* gepubliceerd, met als titel *Werk maken van christelijk leraarschap*. Het werkboek is bedoeld om ideeën uit het boek *Gidsen* te verwerken. De focus van het werkboek is de dagelijkse onderwijspraktijk. Het werkboek is bedoeld voor leraren. Het is te gebruiken voor persoonlijke studie, maar ook voor teambijeenkomsten.

Voorbeeld 2: Lectoraat Schoolvak en didactiek

Binnen het lectoraat Schoolvak en didactiek is, onder leiding van de lector, met leraren in het vo gewerkt aan inzichten en lesvoorbeelden binnen het reken- en wiskundeonderwijs. Daarnaast zijn er twee katernen verschenen, getiteld *Beter en breder lezen* (De Jong-Slagman, J.) en *Werken met professionele leergemeenschappen* (Murre, P.). Het voordeel van deze katernen is dat ze op

toegankelijke wijze kennis beschikbaar maken voor leraren, en dat ze mooi uitgevoerd, maar niet duur zijn en dus makkelijk verspreid kunnen worden.

Voorbeeld 3: Lectoraat godsdienstige vorming

Het lectoraat PC GVO heeft een bijdrage geleverd aan de volgende modules van het (na)scholingsprogramma van PC GVO: Visie op PC GVO, Hoop in kwetsbaarheid, en Parels op papier. Daarnaast zijn twee webinars verzorgd, namelijk Op zoek naar ingrediënten voor een betekenisvolle les (1 juni 2023) en Dialogisch spelen en leren rond Bijbelse bronverhalen (12 december 2023). Alle bijdragen hebben als doelgroep de leraren in het werkveld

Functiehuis

De aansturing van het onderzoekscentrum wordt gedaan door de regisseur, samen met het presidium. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het onderzoekscentrum ligt bij de opleidingsmanager met de portefeuille onderzoek. Deze functies zijn in december 2022 in breed verband opnieuw doorgesproken en op een aantal punten gewijzigd. In 2023 is met het college van bestuur en management opnieuw gekeken naar deze structuur. Daarbij is afgesproken dat in 2024 de inzichten beschreven worden en na evaluatie – indien noodzakelijk – aangepast worden.

Daarnaast is de inrichting van het onderzoekscentrum voortdurend in ontwikkeling. Met de afbouw van twee lectoraten en de start van twee nieuwe lectoraten worden nieuwe wegen verkend voor samenwerking met partners en inrichting van de kenniskring. Ook met het afronden van postdoc-onderzoeken en afgeronde promotie-onderzoeken doet de vraag zich voor hoe om te gaan met senior-onderzoekers, nieuwe onderzoeken, et cetera.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

De onderzoeksgroepen en het onderzoekscentrum zijn zo gevarieerd mogelijk samengesteld. Te denken valt aan de verschillende afdelingen binnen Driestar educatief én organisaties buiten Driestar educatief waar onderzoekers uit afkomstig zijn. Variatie is ook te zien in geslacht en leeftijd. En er is verscheidenheid in opleidingsniveau, van hbo-bachelor tot phd-degree.

Professionaliseringsactiviteiten personeel

Er zijn per jaar vier studiedagen voor medewerkers van het onderzoekscentrum.

Open science activiteiten

- Er worden regelmatig (gratis) webinars gegeven waarin onderzoeksinzichten gedeeld worden. Daarnaast is er een actief publicatiebeleid (vijf academische publicaties, twee professionele publicaties, vijf gepopulariseerde publicaties en negen overige publicaties).
- Driestar maakt deel uit van Radiant Lerarenopleidingen en werkt daarin samen aan de uitwerking van het open science beleid. Initiatieven vanuit de Vereniging Hogescholen worden gevolgd via het HON-netwerk en daar waar mogelijk wordt aangehaakt.

Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

Ja, er is een kennisbank, waarin publieksvriendelijke publicaties vanuit het onderzoekscentrum zijn geplaatst. Hiervan kan extern en intern gebruik worden gemaakt.

Aanwezigheid datamanagementsystemen

Een projectgroep binnen Radiant houdt zich bezig met de Research Drive en beleid over research datamanagement. De focus lag in 2023 op publiceren van data in open acces en archiveren van data. Vanaf 2024 zal door Driestar ook gebruik worden gemaakt van de Research Drive.

Medezeggenschap onderzoek/onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming N.v.t.

5. Kwaliteitsafspraken

Conform de Regeling jaarverslaglegging onderwijs leggen we in een apart hoofdstuk verantwoording af over de voortgang op de kwaliteitsafspraken. De meeste activiteiten uit ons plan Kwaliteitsafspraken zijn afgerond. Activiteiten die nog lopen zijn herkenbaar aan de tabelvorm.

Eens per vier maanden wordt de uitvoering van het plan geëvalueerd en rapporteren de manager van de hogeschool en de projectleider in een verantwoordingsdocument over de voortgang. De rapportage wordt besproken met de raad van toezicht, het college van bestuur, de medezeggenschapsraad, het kernteam kwaliteitsafspraken, de opleidingscommissie en de klassenvertegenwoordigers. Alle medewerkers en studenten worden over de voortgang geïnformeerd via nieuwsberichten. De Dienst Kwaliteitszorg is nauw betrokken bij de uitvoering van evaluaties en pilots en het peilen van de tevredenheid van studenten en docenten.

Hieronder beschrijven we de stand van zaken per thema:

Thema 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs

We zetten niet primair in op dit thema, mede omdat we als hogeschool met gemiddeld 1400 studenten al kleinschalig georganiseerd zijn. Onze plannen raken wel aan dit thema, onder andere vanwege de overlap met bijvoorbeeld thema 2.

Thema 2 Meer en betere begeleiding van studenten

Doel: Studenten krijgen zodanige begeleiding dat ze sneller wegwijs raken binnen een opleiding en meer gezien en gevormd worden. Dit draagt bij aan de optimalisatie van het welbevinden en de ontwikkeling van de studenten binnen de flexibiliseringsmogelijkheden die wij hen willen bieden.

Subdoel 2.1 Inrichting ENTREE: Er is een ENTREE ingericht voor alle opleidingen in de hogeschool, waarbinnen studentzaken, studieleiders en decanaat effectief met elkaar samenwerken, zodat studenten passend advies krijgen over de te volgen studieroute. Denk aan het in kaart brengen van hun beginsituatie (elders verworven competenties) en het geven van een passend advies over de route binnen onze hogeschool en de tijdens de opleiding geboden begeleiding. Daarbij wordt ook de aan de studie gelieerde werksituatie van de (deeltijd) student betrokken.

Dit subdoel is in 2021 bereikt. Het aandachtspunt doorstromen/overstappen binnen de opleidingen is meegenomen in activiteit 4.4.2.

Subdoel 2.2 Opleidingsteams en voorkomen studie-uitstelgedrag: In de hogeschool zijn voor alle opleidingen vakgroepen/opleidingsteams ingericht (kleine groepen docenten) die zich verantwoordelijk weten voor begeleiding van een specifieke groep studenten. In april 2022 is aan dit subdoel toegevoegd: Onderstaande activiteiten borgen de onderwijskwaliteit, het welzijn en de studievoortgang als volgt:

1. De vakgroepleiders staan garant voor de kwaliteit van het onderwijs.
 2. De begeleiders van de leergemeenschappen (LG-begeleiders) die het opleidingsteam vormen, bewaken de studievoorgang van studenten en hebben oog voor het welzijn van de studenten.
 3. De stage-/werkplekbegeleiders begeleiden het praktijkleren van de studenten.
- Het opleidingsteam is de spreekwoordelijke spin in het web en zorgt dat vakgroepleiders, LG-begeleiders en stage-/werkbegeleiders goed communiceren en samenwerken.

Activiteit 1, de inrichting van de opleidingsteams, is in 2023 afgerond.

Activiteit 2, verbetervoorstellen voor begeleiding van studenten n.a.v. promotie op studie-uitstelgedrag, is in 2022 afgerond met het besluit om te starten met het begeleidingstraject Studieboost. De verdere voorbereiding en uitvoering is/wordt gefinancierd met NPO-middelen.

Activiteit 3, passende begeleiding door opleidingsteams voor studenten in opleiding, stage en afstuderen, is in 2023 afgerond. In het nieuwe curriculum van de pabo, associate degree Pedagogisch Educatief Professional en hbo Pedagogiek wordt gewerkt met leergemeenschappen en

masterclasses. De inhoudelijke afstemming is sterk verbeterd. Evaluatie hiervan moet blijvend plaatsvinden en wordt meegenomen in de reguliere kwaliteitszorgonderzoeken.

Thema 3 Studiesucces

Doel: Vergroten van de kans op studiesucces voor studenten door te zorgen voor een helder curriculum, waarin diepgaand leren en duurzame ontwikkeling een plaats hebben. Dit in afstemming met het werkveld, binnen de flexibiliseringsmogelijkheden binnen de hogeschool.

Subdoel 3.1 Minder toetsmomenten: Revisie van het bestaande curriculum in de pabo om op korte termijn te realiseren dat studenten minder toetsmomenten hebben. Dit is gerealiseerd in 2019.

Subdoel 3.2 Een nieuw samenhangend curriculum: Invoering van een nieuw curriculum in alle opleidingen in de hogeschool.

Activiteit 1 bij dit subdoel, de pilot met het nieuwe curriculum, is afgerond.

Activiteit 2	Alle opleidingen binnen de hogeschool gaan werken met een nieuw curriculum (op basis van beroepstaken en professionele identiteit) dat flexibel is voor studenten en dat samenhang aanbrengt tussen vakinhoud, praktijkervaring, vorming en onderzoek.
Wie	Mt-hogeschool, onderwijsontwerpers, docenten, support.
Beoogd resultaat	Het nieuwe curriculum wordt stapsgewijs ingevoerd in de verschillende opleidingen. In augustus 2024 werken alle leerjaren in alle opleidingen met het nieuwe curriculum.
Stand 31-12-2023	Pabo 1 en 2 zijn gestart met nieuwe curriculum. Pabo 3 wordt ontwikkeld in het cursusjaar 2023/2024. De verkorte routes (2-jarige route voor hbo'ers en 3-jarige route voor vwo'ers) zijn gestart, met het nieuwe curriculum. Evaluatie pabo 1 (semester 1 en 2) is afgerond. Verbeterpunten zijn meegenomen in de revisie.

Thema 4 Onderwijsdifferentiatie

Doel: Het ontwerpen van flexibele opleidingsroutes, zodat beter gedifferentieerd kan worden in het aanbod voor studenten. We creëren mogelijkheden om te verdiepen, te versnellen richting een diploma en meer maatwerk te bieden in een opleidingsroute. Ook is het mogelijk modules te volgen binnen de andere opleidingen van Driestar hogeschool.

Subdoel 4.1 Vwo-studenten > maatwerk: Het ontwerpen en inrichten van een nieuwe route binnen de pabo voor vwo-studenten, zodat zij op eigen niveau uitgedaagd worden.

Dit doel is behaald. De nieuwe route is in 2023 van start gegaan.

Subdoel 4.2 Flexibele studieroutes: Uitwisseling tussen opleidingen binnen de hogeschool mogelijk maken, zodat studenten een meer flexibele route kunnen volgen, passend bij persoonlijke ontwikkelmogelijkheden.

Activiteit 1	Bij het ontwerpen en inrichten van nieuwe curricula binnen de opleidingen in de hogeschool vindt afstemming plaats op proces en inhoud van de opleidingen, zodat (een deel van) de modules uitwisselbaar zijn in de verschillende opleidingen (eerst standaardiseren, dan flexibiliseren).
Wie	Mt-hogeschool, studieleiders, projectleiders, onderwijsontwerpers.
Beoogd resultaat	Dit proces vindt plaats in de cursusjaren 2019 t/m 2024. Daarna draait in iedere opleiding een nieuw curriculum op basis van dezelfde uitgangspunten en moet deze uitwisseling mogelijk zijn.
Stand 31-12-2023	Door het nieuwe curriculum is het volgen van twee bachelorprogramma's makkelijker. De afstemming tussen de curricula vindt vooral plaats op de persoonsvorming van de professional en de onderzoekslijn. Afstudeerwerk op niveau bachelor NLQF6 wordt gezamenlijk ontwikkeld, waardoor afstudeerwerk ook door de andere opleiding gehonoreerd wordt. De verkenning van een route voor twee bachelors in één opleiding loopt nog.

Subdoel 4.3 Versnellen: Versnellen binnen een opleiding mogelijk maken, zodat eerder een diploma behaald kan worden. Op dit moment kan een verkorte LIO-stage aangevraagd worden. Deze activiteit wordt verder meegenomen in de curriculumvernieuwing. De activiteit is hier afgerond.

Thema 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Doel: Het zorgdragen voor passende onderwijsfaciliteiten, die aansluiten bij bovenstaande voornemens en toekomstbestendig onderwijs mogelijk maken.

Subdoel 5.1 Digitale leermiddelen: In ieder lokaal is een digitaal bord (Prowise) aanwezig en zijn er voldoende stopcontacten voor studenten, zodat digitale leermiddelen optimaal benut kunnen worden. Dit doel is in 2019 behaald.

Subdoel 5.2 Werkplekken: Er zijn genoeg werkplekken voor studenten om te kunnen werken in stilte of in groepsverband. Dit doel is in 2019 behaald.

Subdoel 5.3 Lokaal van de toekomst: Er is een ruimte waarin het onderwijs van de toekomst centraal staat, waar studenten kunnen oefenen met nieuwe technologische ontwikkelingen in het onderwijs en voldoende mogelijkheden zijn om te werken met nieuwe technologische middelen.

Activiteit 1	Een lokaal van de toekomst wordt ontworpen, ingericht en up-to-date gehouden voor studenten, personeel en het werkveld.
Wie	Mt-hogeschool, innovatiemanager, personeel mediatheek
Beeoogd resultaat	Deze ruimte functioneert in cursusjaar 2023/2024. Na invoeren van het nieuwe curriculum zal deze ruimte structureel worden gebruikt voor lessen aan studenten en aan leerlingen van basisscholen.
Stand 31-12-2023	Dit project is opgenomen in het nieuwe Innovatielab waar ook de mediatheek deel van zal uitmaken, en is onderdeel van het Integraal Huisvestingsplan. De nieuwbouw verdieping 2 en 3 (fase 1) is inmiddels opgeleverd. Fase 2, de verbouwing van de mediatheek, start in april 2024. De plannen zijn opgeleverd en afgestemd met de studenten-mr. Fase 3: ontruiming van de huidige mediatheek en verbouwing tot flexibele ruimtes, volgt na de zomer van 2024 Het project is ook onderdeel van het versnellingsplan van Radiant, waar het gaat over professionalisering van docenten rond innovatie (technische ontwikkelingen, blended learning, didactiek). Enkele vakgroepen in de pabo zijn gestart met pilots met blended learning en feedback fruits.

Subdoel 5.4 Catering: De catering voor studenten krijgt een ruimer en duurzaam aanbod. Dit doel is in 2019 behaald.

Thema 6 Professionalisering

Doel: Het professionaliseren van docenten op het gebied van pedagogische vaardigheden (met name in de individuele begeleiding van studenten), didactische vaardigheden en digitale vaardigheden, zodat zij in staat zijn inhoud te geven aan de doelen en voornemens in dit plan.

Subdoel 6.1 Scholing digitale leermiddelen: Docenten worden geschoold in het gebruiken van nieuwe digitale leermiddelen. Dit subdoel is behaald in 2020. Het gebruik van digitale middelen blijft een punt van verdere ontwikkeling, maar wordt in de reguliere professionalisering van docenten opgenomen.

Subdoel 6.2 VELON-registratie docenten: Minimaal tachtig procent van de docenten binnen de lerarenopleidingen is VELON (lerarenopleider) geregistreerd. Dit is een landelijke registratie met een geldigheid van zes jaar.

Activiteit 1	We pakken dit gezamenlijk op met de Radiant-hogescholen. We hebben zelf enkele trainers, maar zullen ten dele dit ook inkopen. Elk jaar worden
---------------------	---

	trainingen hiervoor gegeven waaraan docenten kunnen deelnemen. Na registratie moeten docenten de registratie up-to-date houden.
Wie	Mt-hogeschool, docenten.
Beoogd resultaat	In 2024 is minimaal 80% van de docenten VELON geregistreerd. VELON-registratie wordt opgenomen in het personeelsbeleid, zodat op termijn alle docenten VELON geregistreerd zijn.
Stand 31-12-2023	In overleg met de studenten-mr was in 2021 besloten deze activiteit uit te stellen. Onze prioriteit lag toen bij het omgaan met de coronamaatregelen en bij de herziening van het curriculum. Inmiddels is de activiteit weer opgepakt. Met VELON is een maatwerktraject opgezet voor de Radiant-scholen. In augustus is een pilot van start gegaan die loopt eind dit cursusjaar. Doel is groepsgewijs VELON-registratie te behalen (audit, geen individuele herregistraties meer nodig). Een groep hogeschooldocenten en schoolopleiders is bezig met registratie. In het traject worden ook nieuwe hogeschooldocenten opgeleid om deze training zelf te mogen geven.

Subdoel 6.3 Werken aan een professionele cultuur: Alle teams van docenten binnen de hogeschool laten in hun teamplan of vakgroepplan zien hoe zij in de periode 2019-2024 werken aan een professionele cultuur, waarin reflecteren en het geven van feedback aan elkaar belangrijke uitgangspunten zijn. Dit subdoel is behaald in 2020.

Financiële verantwoording

In onderstaand overzicht is de jaarbegroting 2023 opgenomen naast de werkelijke kosten zoals deze momenteel gerealiseerd worden op kalenderjaar.

Thema	Besteding	Ontvangen bedrag	Saldo
1.Intensiever en kleinschalig onderwijs	0	0	0
2.Meer en betere begeleiding studenten	407	300	-107
3. Studiesucces	484	367	-117
4. Onderwijsdifferentiatie	12	60	+48
5.Passende en goede onderwijsfaciliteiten	50	165	+115
6. Professionalisering docenten	262	190	-72
Totaal	1.215	1.082	-133

Cumulatief overzicht besteding Kwaliteitsafspraken (€ 1.000)

Jaar	Besteding	Ontvangen bedrag	Saldo	Toezegging
2019	473	345	-128	
2020	486	389	-97	
2021	750	745	-5	
2022	1.042	977	-65	
2023	1.215	1.082	-133	
2024				1.252

Reflectie medezeggenschapsraad (mr)

In januari 2023 is de uitvoering van de kwaliteitsafspraken besproken in een commissie met vertegenwoordigers van de mr en de opleidingscommissie, het kernteam. In mei hebben we de eerste viermaandelijke tussenrapportage rond de kwaliteitsafspraken besproken in ditzelfde

verband. Op deze bijeenkomst is afgesproken dat de tussenrapportages voortaan in de gehele mr besproken worden. De tussenrapportage na acht maanden is niet aan de gehele mr aangeboden; binnenkort hopen we de twaalfmaandsrapportage over 2023 te bespreken en nemen we deze tussenrapportage mee in de bespreking. De mr zal de vinger aan de pols houden en alert zijn op het blijvend betrekken van de raad bij de uitvoering van de gemaakte afspraken. Dit is een aandachtspunt voor het jaar 2024.

6. Coronaparagraaf/NPO

Driestar educatief maakt gebruik van de mogelijkheid om de looptijd voor de besteding van NPO-middelen te verlengen tot 2024. Dit geeft ons ruimte om de laatste interventies op een goede manier te realiseren. Intern monitoren we de voortgang steeds met het kernteam van studenten en docenten dat zich namens de hogeschool ook bezighoudt met de kwaliteitsafspraken. Dit gebeurt onder toezicht van zowel de opleidingsmanagers als de medezeggenschapsraad. Voor de externe verantwoording leveren we monitoringsdata aan via de voorgeschreven NPO implementatie-monitoringstool. Rond de tijd dat de monitor ingevuld wordt, delen we intern een rapportage met het kernteam. In 2023 maakte Driestar hogeschool opnieuw deel uit van de steekproef voor de monitoringsronde van Berenschot. Omdat we het grootste deel van de NPO-middelen inmiddels besteed hadden, mochten we het gesprek tegelijk beschouwen als eindevaluatiegesprek.

Met gebruikmaking van de monitorinformatie van de achterliggende maanden hebben we nagedacht hoe we de resterende middelen in het cursusjaar 2023-2024 zo goed mogelijk kunnen besteden. Omdat we het aantal langstudeerders zagen toenemen, zijn we daarnaast meer gaan inzetten op het terugdringen van langstudeerders. In onderstaande tabellen geven we de stand van zaken van de interventies aan per 31 december 2023.

Pabo (ca. 950 studenten)

	Interventie	Looptijd	Personele inzet	Stand van zaken 31-12-2023
Thema 5. Lerarenopleidingen				
5.1	1. Extra stage-begeleiding voor alle studenten	2021-2022/ 2022-2023	Studieloop-baanbegelei-ders vanuit hogeschool en werkveld	In 2023 hebben we maar 1 uur extra stagebegeleiding per student ingezet, dit bleek voldoende. De resterende middelen zetten we in voor begeleiding van langstudeerders in driehoeksge-sprekken tussen de langstudeerder, een hogeschooldocent en een docent uit de regio. Er zijn vier docenten uit de regio aangetrokken voor een dag per week.
5.1	2. Educatieve Levensbeschouwelij k Alliantie (ELA) – opstart/ voorbereiding	2021-2022/ 2022-2023	Externe projectleider startfase + medewerkers hogeschool	De structuur van ELA staat. Werkgroepen zijn bezig met uitvoering van het Koersplan.
5.2	3. Studieboost (coachings-programma om uitval en studievertraging te voorkomen bij studenten)	2021-2022/ 2022-2023	Regisseur Driestar Onderzoeks-centrum/ externe trainers en Driestar hogeschool-docenten	In 2022 is een aantal collega's opgeleid tot krachtgericht studiecoach en is het studieboostprogramma ontwikkeld. Dit bestaat uit zes bijeenkomsten met max. acht studenten. In 2022-2023 volgden ca. dertig studenten het programma. In augustus 2023 zijn we met twee nieuwe groepen gestart en in periode 3 volgt opnieuw een groep. De coaches hebben in 2023 nascholing gehad en er zijn nieuwe collega's getraind om mee te doen in de studentbegeleiding.
5.2	4. Extra mentoraat voor alle studenten, incl. klassen-activiteiten	2021-2022/ 2022-2023	Mentoren hogeschool	Studenten waren over het algemeen enthousiast over de uitbreiding van het mentoraat. We hebben het extra mentoraat in 2023-2024 dan ook voortgezet. Bijna alle studenten hebben nu de begeleider van hun leergemeenschap als mentor. De mentoren worden gefaciliteerd en zetten vooral in op het welzijn en de motivatie van studenten.

5.2	5. Extra werving studenten en zij-instromers en support door Studentzaken*	2022-2023	Medewerker Communi-catie, nieuwe medewerker Support	Alle contacten met en voorlichtingen op vo-en mbo-scholen zijn in beeld gebracht en geïntensiveerd. Het PR-team van M&C, waarin docenten en studenten zitting hebben, blijft ook actief in het cursusjaar 2023-2024.
5.2	6. Inhalen achterstanden curriculum-gerelateerde zaken, o.a. minor Bewegings-onderwijs	2021-2022	Hogeschool-docenten	Studenten die de minor bewegingsonderwijs niet volledig konden volgen vanwege coronabeperkingen, konden in cursusjaar 2021-2022 de minor met de nieuwe lichte mee volgen en met korting deelnemen aan extra delen van deze minor. Dit kostte extra inzet van docent-uren. Het overgebleven budget (ca. 9.000) wordt in 2023-2024 ingezet voor begeleiding van langstudeerders.
5.2	7. Werkweken (gekoppeld aan de opleiding, om verbinding tussen studenten en aan de opleiding te intensiveren)	2021-2022/2022-2023	Hogeschool-docenten, externe organisaties	In 2022-2023 hebben we de prijzen van de werkweken laag gehouden, terwijl de kosten gestegen zijn. In pabo 3 is een extra internationale reis naar Berlijn aangeboden. In 2023-2024 draaien de reguliere werkweken weer. Er is opnieuw extra aanbod in pabo 3 in verband met het vervallen van de reis naar Oekraïne.
5.2	8. Professionalisering docenten, met name m.b.t. blended learning	2021-2022/2022-2023	Externen/ Digitaal Ontwikkelingsteam hogeschool	De professionalisering blended learning vindt niet meer plaats met NPO-middelen maar vanuit Npuls-subsidie. Het resterende NPO-budget is ingezet voor professionalisering rond motiveren/ vormen van studenten. Alle docenten volgden twee studiedagen in augustus 23 en februari 24. Tussendoor werkten we aan gemaakte afspraken en monitorden we het effect. Ook is in 2023-2024 een training managementdrives gestart voor studenten, als onderdeel van de ontwikkeling van de professionele identiteit.
5.2	9. Realiseren studentwerk-plekken/ vernieuwing lokalen en mediatheek** om samenwerking, kleine groepen en blended learning te faciliteren	2022-2024	Externe organisaties	Er zijn stiltecabines geplaatst op verschillende verdiepingen van ons gebouw. De verbouwing van de mediatheek op de derde verdieping start begin 2024; de huidige mediatheek volgt zomer 2024 als laatste.
5.3	10. Gratis Cambridge-cursus voor studenten	2021-2022/2022-2023	Cambridge-cursusleiders Driestar onderwijs-advies	Studenten krijgen korting op deelname aan de Cambridge cursus, ook in cursusjaar 2023-2024. We bieden de cursus niet meer gratis aan, omdat dit leidde tot gemakkelijk afhaken.

* Voor deze interventie is voor 2021 subsidie aangevraagd vanuit de regeling Extra hulp voor de klas. Op die manier hopen we volledige capaciteit voor deze interventie te kunnen financieren.

** Vanuit NPO reserveren we een bedrag, deels zal dit ook worden bekostigd vanuit de middelen die beschikbaar zijn vanuit de kwaliteitsafspraken.

LVO (ca. 300 studenten)

	Interventie	Looptijd	Personele inzet	Stand van zaken 31-12-2023
Thema 5: Lerarenopleidingen				
5.1	11. Samen opleiden + professionaliseren in de Christelijke	2021-2022/2022-2023	Hogeschool-docenten en vakdocenten uit vo-scholen	Alle middelen waren begin 2023 besteed, omdat we meer projectleiding nodig hadden dan voorzien en we extra hebben geïnvesteerd in de scholing van

	Opleidingsschool i.o. (COS)			schoolopleiders. De eerste lichting studenten is in 2023-2024 gestart.
5.1	12. Stage-begeleiding deeltijd	2021-2022/ 2022-2023	Stage-begeleiders hogeschool	Er is een goed draaiboek opgesteld en stagebezoeken vinden plaats. Peildatum 1 juli 2023 waren de NPO-middelen voor dit project besteed. Voor verdere implementatie cursusjaar maken we gebruik van elders in de hogeschool overgebleven middelen.
5.1	13. Begeleiding langstudeerders	2021-2022/ 2022-2023	Mentoren hogeschool	De begeleiding van langstudeerders is versterkt. Individuele begeleidings-gesprekken bleken effectief. Cursusjaar 2023-2024 zetten we dit voort vanuit eigen middelen.
5.2	14. Optimalisering ENTREE (aanmelding, studiekeuze-check, gesprek)	2021-2022/ 2022-2023	Stagebegeleiders hogeschool	De vernieuwde ENTREE is ingevoerd per 2022-2023. Er is een nieuw kernteam rond ENTREE. De ENTREE is beter gestroomlijnd en de informatievoorziening is helder. We blijven onze aanpak verbeteren op basis van ervaringen.
5.2	15. Extra mentoraat voor alle studenten	2021-2022/ 2022-2023	Mentoren hogeschool	Dit wordt uitgevoerd conform plan. Het extra mentoraat blijkt nodig en nuttig voor het studentenwelzijn. In 2023-2024 continueren we dit door verschuiving van NPO-budget (zie 16) en inzet uit reguliere middelen.
5.2	16. Vergroten sociale binding studenten (klassen-activiteiten)	2021-2022/ 2022-2023	Externen	T/m juli 2023 zijn er klassenactiviteiten georganiseerd. Omdat de vraag afnam, zetten we de resterende middelen (20.000) in voor versterking van het mentoraat in 2023-2024 (zie onder 15).
5.2	17. Ontwikkeling ondersteunende didactiek (blended learning)	2021-2022/ 2022-2023	Digitaal Ontwikkelings-team hogeschool/ externen	We hebben ca. €15.000 omgezet naar ureninzet van twee medewerkers die zorgen dat studenten en medewerkers beter in staat zijn effectief gebruik te maken van de ICT-tools en systemen. Daarnaast is een externe expert ingehuurd voor vergroting van expertise van docenten en ontwikkeling van lesmateriaal voor toerusting van studenten. Alle middelen zijn voor 31 december 2023 besteed.
5.2	18. Professionalisering docenten	2021-2022/ 2022-2023	Externe trainer/ Digitaal Ontwikkelings-team hogeschool	De opgestelde programma's voor BKE en versterking vakdidactiek zijn uitgevoerd. Vanaf 2023-2024 wordt de BKE-cursus opgenomen in het reguliere aanbod voor elke nieuwe docent. Alle middelen zijn besteed. Daarnaast zijn extra middelen uit het afdelingsbudget en onder 'revitalisering vakgroepen' ingezet.
5.2	19. Revitalisering vakgroepen Engels en generiek (kwaliteitsimpuls)	2021-2022/ 2022-2023	Hogeschool-docenten	Beide vakgroepen hebben hun programma-ontwikkeling verbeterd. In januari 2023 was er een tweedaagse van de vakgroep generiek. Alle NPO-middelen zijn besteed. In 2023-2024 we binnen de reguliere begroting verder aan professionalisering.
5.2	20. Revitalisering vakgroepen (ontwikkel-budget)	2022-2023	Hogeschool-docenten	Het budget is besteed aan samen ontwikkelen rond examineren.
5.3	21. Ondersteuning internationaliserings-activiteiten	2021-2022/ 2022-2023	Medewerker internationalisering hogeschool + partners onderwijs-instellingen	Het budget is ingezet voor ondersteuning door de medewerker internationalisering en voor ontwikkeling van een passend internationaliseringsprogramma.

AD PEP (ca. 130 studenten' en hbo Pedagogiek (ca. 100 studenten)

	Interventie	Looptijd	Personele inzet	Stand van zaken 31-12-20
Thema 1: Soepele in- en doorstroom				
1,2	22. Goede start	2021-2022/ 2022-2023	Docenten	Het nieuwe introductieprogramma is uitgedacht, uitgewerkt en uitgevoerd bij zowel associate degree Pedagogisch Educatief Professional als hbo-pedagogiek. In het programma zit meer aandacht voor ontmoeting en verbinding van studenten onderling. Daarnaast is er een kennismaking met (het werkveld in) de stad Gouda.
Thema 2: Welzijn en sociale binding met de opleiding				
2.1	23. Begeleiding	2021-2022	Docenten	Gekeken is naar het huidige StudieBoost-programma en de behoeften aan begeleiding van langstudeerders. Verder is verkend wat er nodig is aan professionalisering van docenten. Alle uren zijn besteed en deze post is daarmee afgerond.
2.3	24. Teambuilding	2021-2022	Begeleiders leergemeenschappen	Deze interventie is in 2022 afgerond. Studenten die geen warme kennismaking hebben gehad met elkaar door corona, hebben in klassenverband een teamactiviteit georganiseerd waarbij ze elkaar op een actieve manier onderling ontmoetten.
Thema 3: Stageondersteuning en -begeleiding				
3.1	25. Professionalisering werkplek-begeleiders	2022-2023	Docenten en extern	Deze interventie is door omstandigheden later van start gegaan en opgepakt in combinatie met interventie 27. Het plan is opgesteld en in uitvoering.
3.2	26. Verbreding werkplekervaring	2022-2023	Docenten	De interventie paste niet in het jaarrooster 2020-2023 en is daarom opgenomen in de doelen 2023-2024.
3.3	27. Digitalisering	2021-2022	Docenten	Deze interventie is vertraagd vanwege capaciteitsproblemen en is in 2023 opgepakt in combinatie met interventie 25. Het plan is opgesteld en in uitvoering.

Masters (ca. 30 studenten)

	Interventie	Looptijd	Personele inzet	Voortgang januari 2024
Thema 1: Soepele in- en doorstroom				
1,1	33. Extra begeleiding afstuderen en praktijkervaringsleren	2021-2022/ 2022-2023	SLB'ers-docenten	Er is vijf uur extra begeleiding per student gegeven in cursusjaar 2022-2023, gericht op het ontwerpen en opzetten van hun innovatie in hun eigen onderwijspraktijk. Dit is in 2023-2024 gecontinueerd.

Financiële verantwoording

Besteding NPO 2023 (€ 1.000)

Thema	Besteding Thema 5	Besteding Totaal
1: Soepele in- en doorstroom		57
2: Welzijn en sociale binding met de opleiding		5
3: Stageondersteuning en – begeleiding		9
Extra stagebegeleiding	69	

voor alle studenten		
Studieboost	6	
Extra mentoraat	152	
Professionalisering docenten	204	
Cambridgecursus studenten	23	
Begeleiding langstudeerders	28	
Studentenwerkplekken	192	
Overige activiteiten	214	
5. Lerarenopleidingen:		888
Totaal		959

Cumulatief overzicht besteding NPO (€ 1.000)

Jaar	Besteding	Ontvangen bedrag	Saldo	Besteding gepland
2021	258	969	+711	
2022	682	1.085	+403	
2023	959	0	-959	
2024				237

Reflectie medezeggenschapsraad (mr)

In januari 2023 is de besteding van de NPO-gelden besproken in een commissie met vertegenwoordigers vanuit de mr en de opleidingscommissie, het kernteam. In mei hebben we de eerste viermaandelijke tussenrapportage rond NPO-gelden besproken in ditzelfde verband. Op deze bijeenkomst is afgesproken dat de tussenrapportages voortaan in de gehele mr besproken worden. De tussenrapportage na acht maanden is niet aan de gehele mr aangeboden; binnenkort hopen we de twaalfmaandsrapportage over 2023 te bespreken en nemen we deze tussenrapportage mee in de bespreking. De mr zal de vinger aan de pols houden en alert zijn op het blijvend betrekken van de raad bij de evaluatie van de besteding van de middelen. Dit is een aandachtspunt voor het jaar 2024.

7. Jeugdhulp

Op onze jeugdhulp is voor de jaarverantwoording de Jeugdwet en de Jaarverantwoording Zorg en Jeugd 2023 van toepassing. Daarom behandelen we dit onderdeel van onze dienstverlening ook in een dit aparte hoofdstuk van het bestuursverslag. Daarnaast worden kwantitatieve gegevens over jeugdhulp aangeleverd via de webapplicatie DigiMV.

Driestar jeugdhulp verleent schoolnabije zorg: onderzoek en behandelingen vinden zo veel mogelijk plaats op de school van het kind. We hebben daardoor nauw contact met zowel de kinderen als de ouders, de leerkracht en de intern begeleider van betreffende kinderen. Ook werken we goed samen met de verschillende samenwerkingsverbanden en scholen in het kader van preventie en de poortwachtersrol voor dyslexie.

Dyslexiezorg

De diagnostiek en behandeling van ernstige dyslexie (ED) vindt plaats op basis van contracten met gemeenten, al dan niet verenigd in zorgregio's. Driestar educatief is gecontracteerd in Alphen a/d Rijn, Barendrecht, Ridderkerk, Albrandswaard (voormalig BAR), Eemland, Foodvalley, Haaglanden, Haarlemmermeer, Holland Rijnland, IJsselland, Krimpen aan den IJssel, Lekstroom, Midden-Holland, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, Noordoostpolder, Noord-Veluwe, Rivierenland, Twente, Urk, Utrecht West, West-Brabant Oost, Zaltbommel en Maasdiel, Zeeland, Zuid-Holland Zuid en Zuidoost Utrecht. In Lelystad is Driestar educatief werkzaam als onderaannemer.

Met meer dan twintig contracten met diverse regio's en gemeenten zien wij dat er veel verschil is in de tariefopbouw die gehanteerd wordt. Elke nieuwe aanbestedingsronde vraagt om alertheid en afweging of het haalbaar is in de regio dyslexiezorg te blijven bieden. Tegelijk willen we aanwezig blijven, zodat cliënten de zorgaanbieder kunnen kiezen die bij hun identiteit past en de beste zorg levert. Dit vraagt om zorgvuldige afwegingen en het voeren van de juiste gesprekken. Een goede samenwerking met gemeenten, scholen en andere zorgaanbieders in de regio blijkt essentieel.

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt hebben we meer moeite met het aantrekken van nieuwe behandelaren. Gelukkig is het verloop onder de behandelaren in 2023 beperkt gebleven. In een aantal regio's hebben we echter wel te maken met een wachttijd, omdat we moeilijk aan behandelaren voor die regio kunnen vinden. We zoeken naar mogelijkheden, zodat kinderen toch de dyslexiehulp krijgen die nodig is. Soms vragen we ouders naar een andere plaats te rijden, zijn online behandelingen een mogelijkheid, werken we samen met een andere dyslexie-aanbieder en kijken we uit naar het aantrekken van stagiaires. Zo hebben we in 2023 in Zeeland een stagiaire bij dyslexie gehad, zij is na haar afstuderen bij ons blijven werken.

Basis ggz

Basis ggz wordt verleend aan kinderen en jongeren met lichte tot matige psychische problemen, zoals een depressieve stemming of sociaal-emotionele problematiek. Vaak zijn deze kinderen al meerdere keren besproken in het periodieke meerpartijenoverleg op school en is er al hulp verleend op school en in het gezin, bijvoorbeeld in de vorm van een training sociale vaardigheden en/of extra begeleiding tijdens de lessen. Wanneer de problematiek het welbevinden van het kind belemmert en een psychische oorzaak vermoed wordt, kan een gemeente een beschikking afgeven voor een basis ggz-traject. Deze zorg valt onder de Jeugdwet en wordt gefinancierd door de gemeente waarin de leerling woont. De lange wachttijden in de specialistische ggz hebben tot gevolg dat veel relatief 'zware' casussen door Driestar educatief toch binnen de basis ggz opgelost moeten worden. Ook fungeert basis ggz als overbruggingshulp. Dit zorgt ervoor dat onze collega's te maken hebben met langere behandeltrajecten. Gesprekken in de regio's zijn erop gericht langere behandeltrajecten mogelijk te maken.

Driestar educatief biedt basis ggz aan in de zorgregio's Barendrecht, Ridderkerk, Albrandswaard (voormalig BAR), Foodvalley, Haaglanden, Holland Rijnland, Alphen aan den Rijn, Kaag en

Braassem, IJsselland, Midden-Holland, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, Noord-Veluwe, Krimpen aan den IJssel en Capelle aan den IJssel, Rivierenland, Zaltbommel en Maasdriel, Twente, Utrecht West, Utrecht Zuidoost, West-Brabant Oost, Zeeland en Zuid-Holland Zuid. Waar in 2022 gestart is met enkele pilotregio's voor BGGZ, is dit aantal de afgelopen periode uitgebreid.

Team

Onderstaande tabel bevat het aantal dyslexiebehandelaren. De werkzaamheden van de hoofdbehandelaars en overige betrokkenen bij jeugdhulp liggen ook op andere terreinen binnen de organisatie dan jeugdhulp. Wij registreren hun aantallen daarom niet afzonderlijk.

Aantal dyslexiebehandelaren

Aantallen			Fte		
2021	2022	2023	2021	2022	2023
17	16	16	7,40	7,30	8,28

Ziekteverzuim dyslexiebehandelaren

Ziekteverzuim	2022	2023	2022	2023
Excl. zwangerschap	1,93%	14,8%	Incl. zwangerschap	10,97%
				15,89%

Alle medewerkers betrokken bij jeugdhulp zijn geregistreerd in het SKJ (Stichting Kwaliteitsregister Jeugd). We hebben een meerjarenplanning voor de opleiding van orthopedagogen die nog niet over een registratie als gezondheidszorgpsycholoog (GZ) of NVO orthopedagoog-generalist beschikken. Daarnaast vond herregistratie plaats of is deze gepland van de orthopedagogen in de registers van SKJ en BIG (Beroepen in de individuele gezondheidszorg). De meeste medewerkers zijn tevens aangesloten bij het NVO (Nederlandse Vereniging van Orthopedagogen) of het NIP (Nederlands Instituut van Psychologen). Wij hanteren de beroepscode van beide organisaties.

We werken samen met meerdere ZZP'ers en met organisaties als StudieQ en Via Socium Zorg en Onderwijs voor de inzet van onze collega's in de flexibele schil. Dit betreft ongeveer veertig tot vijftig procent van onze behandelaren. De regiebehandelaar is altijd in dienst van Driestar educatief. Bij de werving wordt altijd rekening gehouden met de identiteit van Driestar educatief.

Clientenraad

Op grond van de Jeugdwet zijn jeugdhulpaanbieders in beginsel verplicht een cliëntenraad in te stellen. De wetgever veronderstelt ook dat binnen kleinere organisaties of locaties de lijnen dusdanig kort zijn, dat cliënten en ouders via informele routes hun wensen kenbaar kunnen maken. Aangezien wij op vele locaties in het land op kleine schaal jeugdhulp bieden, is dit op ons van toepassing. Indien jeugdhulpregio's en/of gemeenten het instellen van een cliëntenraad desondanks wenselijk achten voor de jeugdhulp, kunnen we daartoe overgaan.

Klachten

De reglementen en algemene voorwaarden van Driestar educatief geven aan waar een beroep tegen een besluit of een klacht kan worden ingediend. In 2023 zijn geen klachten ontvangen.

Keurmerk en klanttevredenheid

Na een succesvolle KIWA-audit kregen we weer het keurmerk van het Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie (NKD). In 2023 hebben we 380 dyslexietrajecten afgerond. Uit de tevredenheidsenquête die ouders achteraf ontvingen, blijkt dat 97% van hen volledig of grotendeels vertrouwen heeft in de deskundigheid van onze dyslexiebehandelaren. Bij 96% voldeed de behandeling grotendeels of helemaal aan de verwachtingen. We zijn goed in staat om in onze behandelingen rekening te houden met het kind en aan te sluiten bij wat het nodig heeft.

Partners

Driestar jeugdhulp was lid van Onderwijszorg Nederland (ONL), een landelijke coöperatie van bij OON aangesloten onderwijsadviesbureaus. Daarnaast zijn we lid geworden van de nieuwe Branchevereniging voor Dyslexiezorgaanbieders (BDZA), gericht op effectieve en doelgerichte samenwerking tussen dyslexiebureaus. Omdat de taken van de BDZA grotendeels overlappen met die van ONL, is ONL in 2023 opgeheven. Rondom een aantal onderwerpen, zoals de behandelsoftware en het elektronisch patiëntendossier, blijven de leden met elkaar samenwerken. Samen met twaalf andere landelijk werkende christelijke en reformatische aanbieders van jeugdhulp presenteren we ons onder het label Samenwerking Christelijke Jeugdhulp (SCJ).

Bijlage 1 Bachelor-, master- en post-hbo-opleidingen

Bacheloropleidingen

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
Educatie			
Leraar basisonderwijs	▪	▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs algemene Economie (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Duits (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Engels (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Geschiedenis (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Wiskunde (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Godsdienst (tweede graad)		▪	▪
Gedrag en maatschappij			
Hbo Pedagogiek		▪	
Associate degree Pedagogisch Educatief Professional		▪	

Masteropleidingen

- Passend meesterschap (i.s.m. Radiant Lerarenopleidingen)
- Leren en innoveren (i.s.m. lerarenopleidingen Christelijke Hogeschool Ede en Hogeschool Viaa);
- Educational Leadership (Penta Nova, samenwerkingsverband tussen Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Viaa, Marnix Academie en Driestar educatief).

Post-hbo-opleidingen

- Mediawijsheidscoach
- Ouderbetrokkenheid
- Jonge kind
- Schoolvideo-interactiebegeleider
- Intern begeleider
- Schoolopleider
- Supervisor/coach
- Schoolleiderschap Penta Nova
- Vakspecialist muziek
- Vakleerkracht bewegingsonderwijs
- Rekencoördinator
- Taalcoördinator

Bijlage 2 Hogeschool in cijfers

Studentenaantallen per 1-10-2023

Aantal studenten	2019	2020	2021	2022	2023
Hogeschool	1367	1517	1453	1517	1526
Pabo	904	969	952	969	947
Lvo	265	288	283	288	325
Hbo Pedagogiek	85	96	92	96	89
Master L&I	37	30	21	30	43
AD PEP	76	134	105	134	122

Verdeling pabo en lvo in voltijd-deeltijd-duaal

Pabo	2020	2021	2022	2023	Lvo	2020	2021	2022	2023
Voltijd	769	717	681	658	Voltijd	-	-	-	-
Deeltijd	77	74	85	53	Deeltijd	187	184	190	203
Duaal	123	161	248	236	Duaal	101	99	113	122
Totaal	969	952	1014	947	Totaal	288	283	303	325

Aantallen lvo-studenten (totaal, deeltijd + dual) per opleiding

Lvo	2019	2020	2021	2022	2023
Duits	32 (23+9)	30 (21+9)	31 (22+9)	25 (19+6)	20 (15+5)
Economie	34 (27+7)	35 (21+14)	32 (18+14)	31 (18+13)	28 (14+14)
Engels	84 (53+31)	77 (47+30)	72 (44+28)	70 (45+25)	72 (52+20)
Geschiedenis	28 (12+16)	32 (18+14)	36 (21+15)	48 (27+21)	58 (25+33)
Nederlands	49 (32+17)	56 (39+17)	51 (35+16)	54 (34+20)	48 (28+20)
Wiskunde	38 (26+12)	30 (20+10)	28 (16+12)	38 (19+19)	42 (23+19)
Godsdienst	n.v.t.	28 (21+7)	33 (28+5)	37 (28+9)	57 (46+11)

Studierendement per 31 augustus, in % van instroom

Rendement	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pabo-bachelor	76%	69%	79%	74%	84%	60%
Pabo-propedeuse	56%	58%	65%	59%	52%	52%
Lvo-bachelor	66%	52%	67%	66%	57%	51%
Lvo-propedeuse	57%	54%	44%	59%	52%	51%
Pedagogiek-bachelor	64%	50%	50%	67%	47%	50%
Pedagogiek-propedeuse	60%	59%	47%	57%	88%	27%
Master Leren en innoveren	79%	60%	92%	88%	96%	90%

Toelichting:

1. rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar;
2. rendement propedeuse: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar.

Door investering in goede voorlichting aan aanstaande studenten en door het voeren van een intakegesprek probeert Driestar educatief het rendement hoog te houden. Bij alle opleidingen volgen we de studievoortgang van studenten steeds intensiever en besteden we meer tijd aan begeleiding van studenten met studieachterstand. Bij de lvo en hbo Pedagogiek leveren door het aantal studenten kleine variaties grote procentuele verschillen op. De score wordt mede veroorzaakt door de combinatie van studie met een drukke baan in het onderwijs. Dit is ook landelijk een belangrijke oorzaak van studievertraging, met name in de deeltijd lvo's.

Instroom voltijd-deeltijd-duaal (peildatum 1 oktober)

	2019	2020	2021	2022	2023
Hogeschool	402	434	498	399	387
Voltijd	227	251	206	176	186
Deeltijd	133	127	185	127	115
Duaal	42	56	107	96	86

In de instroom is de instroom van de AD-PEP opleiding niet meegenomen. Het betreft voor 2023 62 studenten die per 1-10-2023 zijn doorgestroomd naar semester 2.

Instroom 2023 voltijd-deeltijd-duaal per opleiding

2023	Pabo	Lvo	Master L&I	Pedagogiek
Voltijd	186	-	0	-
Deeltijd	7	72	8	28
Duaal	39	47	-	-
Totaal	232	119	8	28

Instroom 2023, vooropleiding per opleiding (excl. AD PEP)

2023	Pabo	Lvo	Master L&I	Hbo Pedagogiek
Havo	132	53		6
Mbo	65	22		10
Vwo	22	12		5
Overig	13	32	8 (HBO)	7
Totaal	232	119	8	28

Bindend afwijzend studieadvies (BAS)

	2018- 2019	2019-2020	2020-2021*	2022-2023
Pabo	12	1	12	23
Lvo	Duits: 2, Economie: 1 Engels: 3, Geschiedenis.: 1 Wiskunde:4	0	0	2
Hbo Pedagogiek	0	1	0	1

*I.v.m. Corona zijn veel bindend afwijzend studieadviezen aangehouden tot 1 september 2022.

Bijlage 3 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht

Samenstelling en nevenfuncties college van bestuur

drs. L.N. Rottier (voorzitter college van bestuur tot 1 mei 2023)

- lid bestuur Net Foundation (onbezoldigd)
- voorzitter bestuur stichting Vrienden van Radiance (onbezoldigd)

drs. J. Kloosterman MBA (bestuurder vanaf 1 februari 2023)

- fractievoorzitter gemeenteraad Apeldoorn voor SGP en lid werkgeverscommissie (bezoldigd)
- lid commissie beroep voor bezwaren en geschillen in de HHK (onbezoldigd)
- lid werkgroep seksueel misbruik in de HHK (onbezoldigd)
- bestuurslid bestuurdersvereniging SGP (onbezoldigd)

drs. R.W. Zoutendijk

- plv. lid College voor Toetsen en Examens (onkostenvergoeding), tot 1 november 2023
- lid bestuur Stichting Mediauitgaven De Reformatorische School (onbezoldigd)
- lid ledenraad Coöperatie SURF ua, namens Vereniging Hogescholen (onbezoldigd), tot 1 september 2023
- lid bestuur Vereniging Hogescholen (onbezoldigd), met ingang van 7 juli 2023
- lid bestuur stichting Capaciteitsorgaan voor (vervolg)opleidingen van professionals in de zorg (onbezoldigd), met ingang van 29 november 2023

Professionalisering college van bestuur

- Drs. R.W. Zoutendijk: geen
- Drs. J. Kloosterman: Opleiding Transactionele Analyse

Specificatie bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Leidinggevende topfunctionarissen

Gegevens 2023	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk	drs. J. Kloosterman
Functie	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	01/01 – 31/01	01/01 - 31/12	01/02 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	11.523	143.924	118.348
Beloningen betaalbaar op termijn	1.958	22.797	19.407
Subtotaal	13.481	166.721	137.755
Toepasselijk WNT-maximum	14.693	173.000	158.307
Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totaal bezoldiging	13.481	166.721	137.755
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting vordering onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Functie	Voorzitter	Lid	
Aanvang en einde functievervulling	01/01 – 31/12	01/01 - 31/12	

Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	138.285	133.949	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.303	22.991	
Subtotaal	161.588	156.940	
Toepasselijk WNT-maximum	168.000	168.000	
Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	
Totaal bezoldiging	161.588	156.940	
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting vordering onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	

In de bezoldiging is de fiscale bijtelling voor de leaseauto opgenomen. Het in 2022 fungerende afgesproken maximale bedrag (ex. Btw en brandstof) per maand voor de leasetermijn is € 925. Bij een hogere leasetermijn aan het begin van de overeenkomst wordt het verschil in mindering gebracht op de bezoldiging van de bestuurder.

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband topfunctionarissen

Gegevens 2023	drs. L.N. Rottier
Functie	Voorzitter
Aanvang en einde functie vervulling	01/01 – 31/01
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023
Uitkering wegens beëindiging dienstverband	
Overeengekomen uitkering	40.447
Toepasselijk WNT-maximum	75.000
Totaal uitkeringen	40.447
Waarvan betaald in 2023	40.447
Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.

De uitkering betreft de kosten van het sabbatsverlof van drie maanden.

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk	drs. J. Kloosterman	Gezamenlijk	Totaal
1. Reiskosten binnenland	9	208	18	0	235
2. Reiskosten buitenland	0	0	0	0	0
3. Representatie	0	0	0	0	0
4. Professionalisering	0	544	4.684	0	5.228
5. Overige kosten	30	685	1.114	0	1.829
Totaal	39	1.437	5.816	0	7.292

Toezichthoudende topfunctionarissen

	W. Büdgen	ds. W. Visscher	drs. Ing. W.J. Punt
Functie	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/05 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,0	0,0	0,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	7.790	3.460	5.211
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	7.790	3.460	5.211
Toepasselijk WNT-maximum	25.950	11.612	17.300
Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totaal bezoldiging	7.790	3.460	5.211
Bezoldiging 2022			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	7.560		5.040
Beloningen betaalbaar op termijn	0		0
Subtotaal	7.560		5.040
Toepasselijk WNT-maximum	25.200		16.800
Totaal bezoldiging 2022	7.560		5.040

	drs. J.N. van de Poel	drs. S. Stoop	ir. B. Visser
Functie	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,0	0,0	0,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	ja
Bezoldiging			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	5.200	5.202	5.211
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	5.200	5.202	5.211
Toepasselijk WNT-maximum	17.300	17.300	17.300
Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totaal bezoldiging	5.200	5.202	5.211
Bezoldiging 2022			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	5.040	5.040	5.040
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	5.040	5.040	5.040

Toepasselijk WNT-maximum	16.800	16.800	16.800
Totaal bezoldiging 2022	5.040	5.040	5.040

	ds. G.W.S. Mulder
Functie	
Aanvang en einde functieervulling	
Omvang dienstverband (in fte)	
Dienstbetrekking?	
Bezoldiging	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	
Beloningen betaalbaar op termijn	
Subtotaal	
Toepasselijk WNT-maximum	
Onverschuldigd betaald bedrag	
Totaal bezoldiging	
Bezoldiging 2022	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	5.040
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	5.040
Toepasselijk WNT-maximum	16.800
Totaal bezoldiging 2022	5.040

Complexiteitspunten	
Baten boekjaar t-2	6
Aantal studenten jaar t-2	1
Onderwijssoorten jaar t-2	4
<i>Totaal</i>	11

De bijbehorende klasse-indeling is D.

Overige rapportageverplichtingen WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2023 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden gemeld of die in eerdere jaren gemeld zijn of hadden moeten worden.

Overige gegevens leden raad van toezicht

- W. Büdgen (1952)
beroep: voormalig voorzitter college van bestuur Wartburg College
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: voorzitter van de Raad van Toezicht van RefSVO, lid bestuur
Stichting In de Rechte Straat, 2e voorzitter van het bestuur van de

Stichting Smytegelfonds
aftredend per: 01-01-2024
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2017, herbenoemd per 01-01-2021
profiel: strategisch beleid, identiteit

- Drs. Ing. W.J. Punt (1965)
beroep: directeur-bestuurder Sint Jozefmavo Vlaardingen
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland
overige nevenfuncties: commissie intern toezicht passend onderwijs Goeree-Overflakkee, lid bestuur stichting Schuilplaats, lid raad van toezicht Gevangenzorg Nederland
aftredend per: 01-01-2026
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2018, herbenoemd per 01-01-2022
profiel: financiën en bedrijfsleven
- Drs. J.N. van de Poel (1954)
beroep: zelfstandig consultant en adviseur openbaar bestuur
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: secretaris deputaatschap Kerk en overheid Gereformeerde Gemeenten, secretaris Breed beraad protestantse kerken
aftredend per: 01-01-2025
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2017, herbenoemd per 01-01-2021
profiel: bestuurlijk en overheid
- Drs. S. Stoop (1962)
beroep: burgemeester gemeente West Betuwe
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland
overige nevenfuncties: voorzitter raad van toezicht Gevangenzorg Nederland, lid identiteitscommissie VGS, voorzitter bestuur stichting Voorzieningsfonds hospice Calando, Voorzitter Stichting van der Koppel-van den Heuvel, Lid Algemeen Bestuur Stichting Fruit Tech Campus
aftredend per: 01-01-2027
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2018, herbenoemd per 01-01-2022
profiel: bestuurlijk en overheid
- Dr. C.A. Rietveld (1988)
beroep: universitair hoofddocent Economie, Erasmus Universiteit
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland
overige nevenfuncties: lid raad van advies Kliksafe (t/m mei 2023), Bestuurslid Vereniging voor Reformatorisch Onderwijs te Papendrecht
aftredend per: 01-04-2027
tijdstip eerste benoeming: 01-04-2019, herbenoemd per 01-04-2023
profiel: opvoeding, onderwijs en wetenschap
- Ir. B. Visser (1961)
beroep: zelfstandig organisatieadviseur en mediator
kerkgenootschap: Hersteld Hervormde kerk
overige nevenfuncties: Commissie Zending Hersteld Hervormde Kerk, bestuurslid StAK W. Ploeg Beheer B.V. & Ploeg Texel B.V.
aftredend per: 01-01-2027
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2019, herbenoemd per 01-01-2023
profiel: financiën en bedrijfsleven
- Ds. W. Visscher (1955)
beroep: Predikant (Gereformeerde Gemeente)
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: geen
aftredend per: 01-05-2027, met mogelijkheid tot herbenoeming
tijdstip eerste benoeming: 01-05-2023
profiel: Identiteit en Strategie



Driestar educatief

Burg. Jamessingel 2 Postbus 368 2800 AJ Gouda

T 0182-540333 info@driestar-educatief.nl

www.driestar-educatief.nl

Driestar educatief is een praktijkgericht kenniscentrum dat een inspirerende bijdrage levert aan het christelijk onderwijs in binnen- en buitenland.

Dat doen wij met opleidingen, diensten en producten van

Driestar hogeschool en Driestar onderwijsadvies.