



# Bestuursverslag

2021



**Driestar educatief**

# **BESTUURSVERSLAG 2021**

**Driestar educatief**

# Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	3
Leeswijzer.....	4
Bericht van de raad van toezicht.....	5
Organogram Driestar educatief per 31-12-2021.....	8
1 Missie.....	9
2 Organisatie.....	9
2.1 Organisatorische eenheden.....	9
2.2 Vestigingen.....	9
2.3 Deelnemingen.....	9
3 Governance.....	10
3.1 College van bestuur en managers.....	10
3.2 Medezeggenschapsraad en cliëntenraad.....	10
3.3 Horizontale verantwoording en dialoog.....	11
4 Strategisch beleid.....	12
4.1 Eindreview <i>Voortvarend</i> , supplement 2019-2021.....	12
4.2 Resultaten 2021.....	13
5 Personeel.....	18
6 Partnerschappen.....	20
7 Kwaliteit.....	22
7.1 Tevredenheid, keurmerken, visitaties en accreditaties.....	22
7.2 Examencommissies.....	23
7.3 Studie- en functiebeperking.....	23
7.4 Vertrouwenspersonen, aandachtsfunctionarissen, individuele begeleiders.....	24
7.5 Klachten, beroepszaken.....	24
7.6 Duurzaamheid.....	24
7.7 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).....	25
8 Financiën en continuïteitsparagraaf.....	25
8.1 Financieel beleid.....	25
8.2 Financiën 2021.....	25
8.3 Profileringsfonds.....	28
8.4 Beleggingsbeleid.....	29
8.5 Rechtmatigheid (Notitie Helderheid).....	29
8.6 Continuïteitsparagraaf.....	29
9 Kwaliteitsafspraken.....	33
9.1 Inleiding.....	33
9.2 Betrokkenheid van belanghebbenden.....	33
9.3 Voortgang per thema.....	34
9.4 Financiële verantwoording.....	38
9.5 Reflectie van de medezeggenschapsraad.....	39
10 Coronaparagraaf/NPO.....	39

10.1	Algemeen .....	39
10.2	Planvorming NPO .....	40
10.3	Monitoring en verantwoording .....	40
10.4	Voortgang tot januari 2022 .....	41
10.5	Reflectie medezeggenschapsraad.....	43
Bijlage 1	Bachelor-, master, post-hbo-opleidingen.....	45
Bijlage 2	Hogeschool in cijfers.....	46
Bijlage 3	Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht.....	48

## Woord vooraf

Het jaar 2021 was opnieuw een jaar waarin de coronacrisis veel impact had op de Driestar-gemeenschap. We begonnen en eindigden het jaar in lockdown. Gedurende het hele jaar deden we veel online, in sommige perioden konden we elkaar weer wat meer ontmoeten. Het online of hybride werken en studeren en de opeenvolging van maatregelen hebben veel van medewerkers en studenten gevraagd. We zijn onze collega's dankbaar voor de grote inzet en de betrokkenheid waarmee ze het onderwijs, de studentenbegeleiding, het onderwijsadvies, de jeugdhulp en alle ondersteunende processen onder de wisselende omstandigheden zo goed mogelijk hebben voortgezet. Inmiddels zijn ook plannen in uitvoering om met middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) studievertragingen weg te werken, het studentenwelzijn te verbeteren en lessen uit de coronatijd te benutten voor onderwijsverbetering.

De coronacrisis had ook invloed op de uitvoering van ons strategisch beleid. Het supplement 2019-2021 bij ons instellingsplan *Voortvarend* liep in het verslagjaar af. In dit jaarverslag zijn de hoofdlijnen opgenomen van onze eindreview. Hoewel we niet al onze doelen behaald hebben, hebben we op een aantal koersgebieden mooie resultaten kunnen boeken of goede stappen vooruitgezet. We zijn bijvoorbeeld dankbaar voor het gereedkomen van de eigen pedagogiek voor het christelijk-reformatorisch onderwijs, uitgebracht onder de titel *Gidsen*. De evaluatie heeft ons ook inzicht gegeven waar de uitdagingen liggen en wat we anders of beter willen doen. Dat nemen we mee in ons instellingsplan 2022-2025.

Bij het schrijven van dit bestuursverslag ziet de coronasituatie er gunstiger uit en zijn of komen de meeste maatregelen te vervallen. We hopen dat we het onderwijs en de dienstverlening op een stabiele manier kunnen voortzetten en kunnen werken aan herstel van de gevolgen van de crisis. Daarbij beseffen we dat we in alles afhankelijk zijn van God. We danken Hem dat hij ons spaarde in het afgelopen jaar en ons kracht gaf om ons werk te doen. We weten niet wat de toekomst ons brengt. Dat hebben we in het verslagjaar ervaren, en dat geldt ook los van corona. We weten wel dat God deze wereld in Zijn hand heeft. Dat mag rust geven bij alle onrust die er is.

Gouda, maart 2022

College van bestuur,

Drs. L.N. (Rens) Rottier, voorzitter

Drs. R.W. (Robert) Zoutendijk

## Leeswijzer

Omdat Driestar educatief zowel bekostigd onderwijs als jeugdhulp biedt, zijn voor de jaarverantwoording zowel de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek als de Jeugdwet van toepassing. Vanuit de onderwijsfunctie volgen we in dit bestuursverslag de inrichtingsvereisten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW), en we vullen het verslag aan met informatie die in Jaarverantwoording Zorg en Jeugd 2021 wordt gevraagd voor het maatschappelijk verslag. Hetzelfde geldt voor de jaarrekening. De informatie over jeugdhulp plaatsen we steeds onder herkenbare kopjes. Daarnaast worden kwantitatieve gegevens over jeugdhulp aangeleverd via de webapplicatie DigiMV.

Conform de Regeling jaarverslaglegging onderwijs is een apart hoofdstuk toegevoegd over de inhoudelijke en procesmatige voortgang van de kwaliteitsafspraken. Daarbij is een aparte rapportage opgenomen van de medezeggenschap. Zoals overeengekomen in het Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is in het jaarverslag ook een zelfstandig leesbare coronaparagraaf opgenomen.

Indien u opmerkingen of vragen heeft bij dit bestuursverslag, dan vernemen we die graag via [P.A.L.Wendt@driestar-educatief.nl](mailto:P.A.L.Wendt@driestar-educatief.nl).

# 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 zijn verwerkt in de statuten en in het bestuursreglement. 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 2021 uit zeven leden. In het verslagjaar was geen sprake van aftredende leden. 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 vier keer vergaderd over de jaarrekening, begroting en financiële ontwikkelingen op langere termijn. De auditcommissie heeft het belang onderstreept van het inzichtelijk maken van de koppeling tussen strategisch beleid en begroting. Ook is aandacht gevraagd voor de relatie tussen business-control en projectmatig werken.

De remuneratiecommissie heeft afzonderlijke (functionerings)gesprekken gehouden met de leden van het college van bestuur. Deze gesprekken zijn positief verlopen. Daarnaast heeft de commissie een aantal gesprekken met heren Rottier en Zoutendijk samen gehad, over de ingezette cultuurtransitie en de positie van college van bestuur en raad van toezicht hierin. Een belangrijke vraag hierbij was welk type leiderschap nodig is bij deze cultuurtransitie en wat dit betekent voor ontwikkeltrajecten op dit punt voor de leden van het college van bestuur en de raad van toezicht.

## *Verslag over 2021*

De raad van toezicht is in 2021 zes keer plenair bijeengewees, vijf keer voor een reguliere vergadering, en één keer voor een zogenoemde heissessie. Deze sessie was een vervolg op een heidag in 2020. Gesproken is over de externe trends waartoe we ons moeten verhouden en de wendbaarheid die we daarvoor nodig hebben. Ook de impact die dit op de organisatie heeft, kwam aan de orde. De opbrengst van deze sessie is door het college van bestuur verwerkt in een notitie over wendbaarheid en weerbaarheid, die ten grondslag lag aan gesprekken tussen raad van toezicht en college van bestuur over dit thema, en tevens dient als input voor het in 2022 te schrijven instellingsplan.

Tijdens de reguliere vergaderingen is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. Naast deze rapportage stonden tal van onderwerpen op de agenda, hieronder geven we daarvan per toezichtgebied een overzicht. Speciale aandacht is gegeven aan de voortgang van de Kwaliteitsafspraken, waarover regelmatig door het college van bestuur is gerapporteerd. Met instemming is kennisgenomen van de kwartaalrapportages, en de verandering van de oorspronkelijke plannen vanwege de coronacrisis. Een aantal projecten is door deze crisis ernstig vertraagd, andere projecten hebben juist een vlucht genomen. De raad van toezicht kon zich vinden in de manier waarop is ingespeeld op de actualiteit. Ook met de medezeggenschapsraad heeft hierover overleg plaatsgevonden.

Ook de NPO-gelden, die worden verstrekt ter bevordering van het herstel en de ontwikkeling van het onderwijs tijdens en na de coronacrisis, waren onderwerp van bespreking. De raad heeft met instemming kennisgenomen van de plannen van het college van bestuur om studieachterstanden en -vertragingen aan te pakken. Deze plannen zijn ook afgestemd met studenten en medewerkers, en hebben instemming gekregen van de medezeggenschapsraad. Een aandachtspunt was wel het bemensen van de projecten die werden voorgesteld. Het is mooi dat we geld krijgen voor projecten, maar er moet ook menskracht beschikbaar zijn om deze projecten uit te voeren.

In 2021 zijn de volgende toezichtkaders gehanteerd ten behoeve van de uitoefening van de toezichthoudende rol: identiteit, personeelsbeleid, opleiding en kennisontwikkeling, private activiteiten, strategisch beleid en financieel beleid. Aan de hand van deze toezichtkaders zijn tijdens de vergaderingen onder andere de volgende thema's aan de orde geweest:

- *Identiteit*: Verschillende keren is gesproken over de Sustainable Development Goals (SDG's). Een van de doelen betreft onderwijs, en beoogt gelijke toegang tot het onderwijs. Onderscheid op basis van geslacht, herkomst of geloof is niet toegestaan. In het verlengde hiervan ligt de politieke en maatschappelijke discussie over gendergelijkheid, een ander doel binnen de SDG's. We denken dat we hier vanuit de eigenheid van onze organisatie op een goede manier vorm aan kunnen geven.
- *Personeelsbeleid*: Gesproken is over de impact van corona op het personeel, nu ook in het verslagjaar thuiswerken veelal de norm was. Ook het probleem van het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel was onderwerp van gesprek. Kennis is genomen van het sociaal jaarverslag. De raad van toezicht heeft de regeling voor declaraties en onkostenvergoedingen van het college van bestuur bekrachtigd, in lijn met de door de Vereniging Hogescholen opgestelde regeling. Ook is het inkomen van de leden van het college van bestuur vastgesteld, op grond van de Wet Normering Topinkomens. Gerelateerd daaraan heeft de raad de vergoeding voor zowel de leden als de voorzitter van de raad van toezicht vastgesteld.
- *Opleiding en kennisontwikkeling*: Van het jaarplan van het onderzoekscentrum is kennisgenomen, evenals van de vorderingen bij de curriculumvernieuwing bij de pabo. De raad van toezicht heeft uitgesproken het wenselijk te vinden dat de zeven lerarenopleidingen voortgezet onderwijs vooralsnog gehandhaafd blijven, ondanks het feit dat de studentenaantallen bij een aantal opleidingen laag zijn.
- *Private activiteiten*: Het beleid van het college van bestuur in zijn rol als aandeelhouder van CPS is door de raad van toezicht goedgekeurd. De raad van toezicht heeft de oprichting van Gouwe Academie per 1 januari 2021 bekrachtigd. Tijdens het verslagjaar is gesproken over de wenselijkheid van specialisatie binnen de afdeling Onderwijsadvies, tegenover het voeren van een breed aanbod aan producten en diensten. De raad van toezicht is van mening dat een duurzame toekomst voor de afdeling onderwijsadvies voorop staat, en dat aan de hand daarvan moet worden bepaald welk aanbod wordt gevoerd, in samenspraak met de scholen en de organisaties in het veld waarvoor wordt gewerkt.
- *Strategisch beleid*: Samenwerking met andere organisaties was regelmatig onderwerp van gesprek. Als relatief kleine hogeschool kunnen we niet alles alleen. Samenwerking vindt plaats op diverse terreinen, al naar gelang het onderwerp. Met name hierover is ook gesproken tijdens de hierboven genoemde heisessie. De totstandkoming van de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie kwam daarbij ook aan de orde.
- *Financieel beleid*: De raad wordt periodiek geïnformeerd over de financiële voortgang. De jaarrekening en begroting zijn vastgesteld; door de accountant is in maart een goedkeurende verklaring afgegeven over de jaarrekening 2020. De auditcommissie heeft de raad hierover adequaat en voldoende geïnformeerd en geadviseerd. De audit commissie heeft twee keer met de accountant gesproken. Eén keer over het controleplan, waarbij de aandachtspunten vanuit de raad zijn meegegeven, en één keer over het accountantsverslag met de bevindingen van de controle. Daarnaast heeft de accountant in de vergadering van de algehele raad een toelichting gegeven.

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. Gesproken is onder andere over de wisseling van cao bij de afdeling onderwijsadvies, de curriculumvernieuwing, de impact van een wijziging in het administratieve systeem op het rooster, het welbevinden van studenten en medewerkers tijdens de coronacrisis, de kwaliteitsafspraken en de inzet van NPO-gelden.

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

#### *Overig*

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

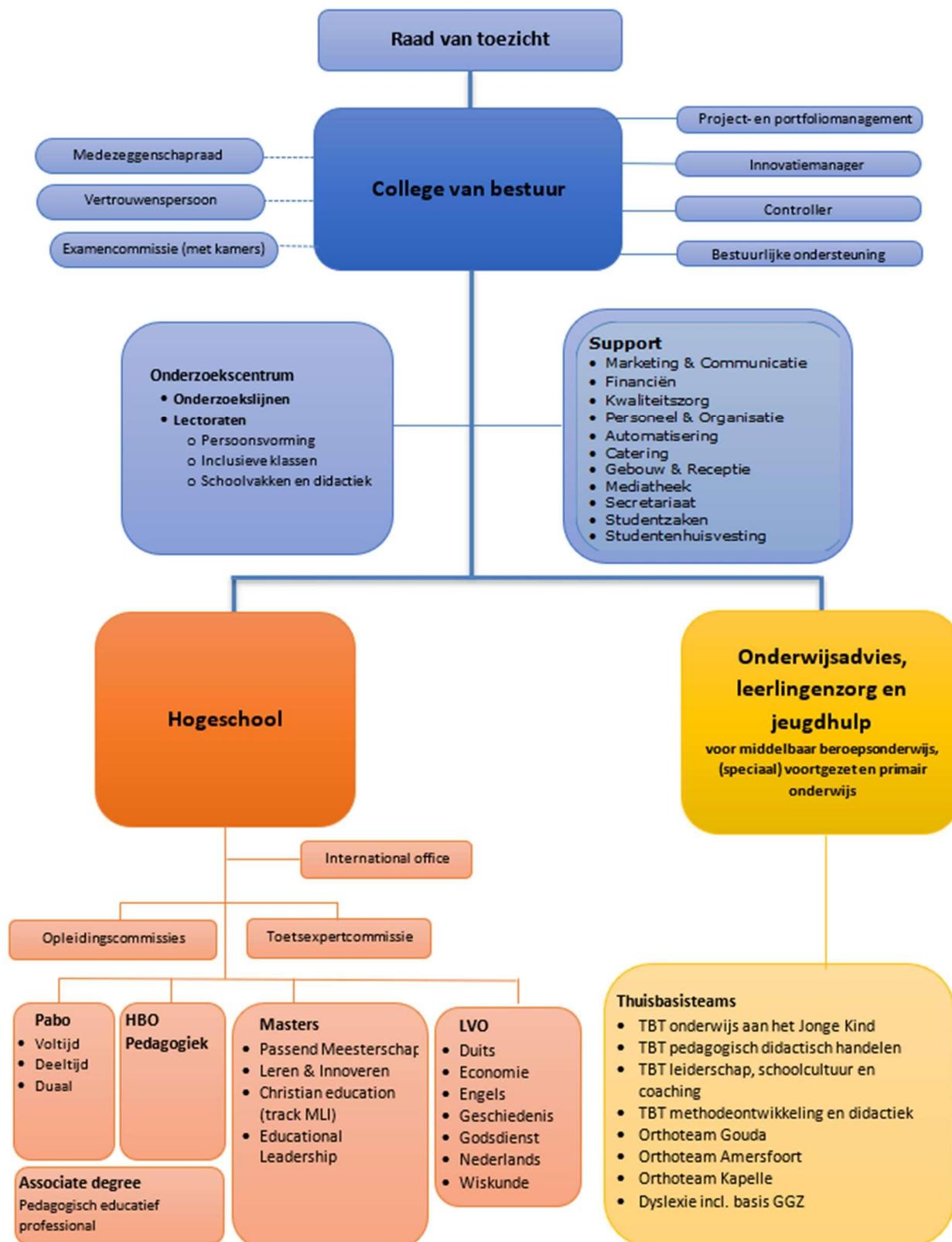
In het kader van een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het college van bestuur en de raad van toezicht is bij sollicitatieprocedures in het verleden expliciet in de advertentietekst aangegeven dat zowel mannen als vrouwen worden uitgenodigd te solliciteren. Sollicitatiegesprekken zijn met mannen en met vrouwen gevoerd, maar de uitkomst daarvan heeft niet geleid tot benoeming van vrouwen. In het verslagjaar speelde dit overigens niet, omdat er toen geen vacatures waren.

#### *Tot slot*

De maatschappelijke en politieke ontwikkelingen gaan snel en zijn complex. Tegenstellingen en harde polarisatie, nog versterkt door corona, het toenemende libertaire klimaat en het kortetermijndenken van de politiek maken het niet gemakkelijk om de strategische koers van Driestar educatief uit te zetten. Dat wordt nog extra bemoeilijkt doordat de achterban in dat complexe veld verschillend en soms ook zeer heftig reageert. In dat krachtenveld is meer dan ooit een geestelijke attitude nodig om bedaard, ernstig en vanuit een beproefd vertrouwen op de Heere in Wiens hand alle dingen zijn, onze weg te gaan. De weg tussen principiële stoerheid aan de ene kant en meegezogen worden in een verkeerde richting aan de andere kant is smal. Daar is maar één antwoord op: staan in de vrijheid waarmee Christus vrijmaakt en van daaruit in liefde en oprechtheid dienen. Dat, en niet minder, is ons aller roeping. En als er iets is wat wij in eigen kracht niet kunnen, is het juist dat. Toch wil de Heere ons daarin leiden. Laat er daarom veel gebed zijn voor alle betrokkenen bij ons mooie instituut, voor onze achterban, voor onze samenleving en onze overheid.

W. Büdgen,  
Voorzitter raad van toezicht

# Organogram Driestar educatief per 31-12-2021



De stichting Driestar educatief houdt sinds november 2018 alle aandelen van CPS bv. De bestuurders van stichting Driestar educatief zijn tevens bestuurder van CPS bv. CPS bv kent een eigen benoemings- en arbeidsvoorwaardenbeleid en wordt geleid door een eigen directeur.

De stichting Driestar educatief houdt sinds januari 2021 alle aandelen van Gouwe Academie bv. De bestuurders van stichting Driestar educatief zijn tevens bestuurder van Gouwe Academie bv. Gouwe Academie bv kent een eigen benoemings- en arbeidsvoorwaardenbeleid.

# 1 Missie

Driestar educatief inspireert, vormt en ondersteunt (aankomende) leraren, leidinggevend van scholen en opvoeders in Nederland en daarbuiten. Het doel daarvan is goed onderwijs, goede leiding en goede opvoeding te geven, gefundeerd op de Bijbel, gebonden aan de gereformeerde belijdenisgeschriften en verworteld in de christelijke traditie.

Daarom is Driestar educatief een christelijk, praktijkgericht kenniscentrum op reformatische grondslag. We hebben opleidingen, diensten en producten van Driestar hogeschool en Driestar onderwijsadvies. Driestar educatief wil zijn kennis ten dienste stellen van leraren en scholen, kerkelijke gemeenten, opvoeders en de kinderen en instanties betrokken bij jeugdhulp.

De kern van ons opvoedingsideaal is het verlangen dat studenten, jongeren en kinderen door wedergeboorte en geloof Jezus Christus persoonlijk leren kennen als hun Zaligmaker en dat dit zal blijken in hun handel en wandel. We willen hen onderwijzen en opvoeden voor een plaats in deze wereld, waar ze hun geschenken talenten besteden tot eer van God en tot nut van de naaste. Dit verlangen geldt zowel voor ons als onderwijsinstelling als voor ons werkveld.

## 2 Organisatie

### 2.1 Organisatorische eenheden

Driestar educatief bestaat uit de volgende organisatorische eenheden:

- *Driestar hogeschool* biedt lerarenopleidingen po en vo en mbo, de hbo-opleiding Pedagogiek en de associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional. Voor een overzicht van onze opleidingen, inclusief de master- en post-hbo-opleidingen, zie bijlage 1.
- *Driestar onderwijsadvies* verzorgt onze dienstverlening in het onderwijsveld. We zijn specialist in passend onderwijs, identiteit en vorming, mediawijsheid, leiderschap en coaching, schoolvakken en concepten, en leerlingenzorg.
- *Driestar jeugdhulp* biedt dyslexiezorg (onderzoek en behandeling) aan kinderen in het po en basis ggz aan kinderen en jongeren in po en vo, grotendeels onder het label van Onderwijszorg Nederland (ONL), een coöperatie van onderwijsadviesbureaus aangesloten bij Onderwijsontwikkeling Nederland (OON).
- In het *Onderzoekscentrum Christelijk leraarschap* is het praktijkgerichte onderzoek ondergebracht dat voortvloeit uit de opdracht van het hbo. De overkoepelende vraag van de onderzoeksprojecten is hoe christelijk leraarschap kan worden versterkt.
- In de afdeling *Support* zijn alle teams ondergebracht die het primaire proces ondersteunen.

### 2.2 Vestigingen

De hoofdvestiging van Driestar educatief staat in Gouda. Het Goudse pand hebben we in eigendom. Daarnaast hebben we twee locaties in Amersfoort (samen met CPS) en Kapelle voor de onderwijsadviseurs en als faciliteit voor scholingen en symposia. Conform ons huisvestingsbeleid huren we deze locaties en werken we er samen met diverse onderwijspartners. In Gouda huren we ook studentenhuysvesting.

### 2.3 Deelnemingen

Driestar educatief is eigenaar van CPS bv, specialist in schoolontwikkeling en professionalisering op het gebied van vakinhoud, vakdidactiek, pedagogiek, hoe leerlingen tot leren komen en leiderschap. Sinds 1 januari 2021 is Driestar educatief daarnaast honderd procent aandeelhouder van Gouwe Academie bv. Deze bv biedt scholingsactiviteiten aan rond ParnasSys, Gynzy, Kindkans en Somtoday.

## **3 Governance**

### **3.1 College van bestuur en managers**

Driestar educatief kent een tweelagenstructuur van een college van bestuur (cvb) en daaronder de managers van de verschillende afdelingen, die aan het cvb rapporteren. De twee leden van het cvb zijn integraal verantwoordelijk voor alle aandachtsgebieden, waarbij de voorzitter de focus richt op de innovatie- en kennisontwikkelingsagenda en het lid op de uitvoeringsagenda. Het leidinggeven aan de samenwerking met externe partijen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het cvb overlegt driewekelijks formeel in de bestuursvergadering. Daar vindt ook besluitvorming plaats. Daarnaast is er wekelijks overleg tussen het cvb en de managementteams van de afdelingen.

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.

### **3.2 Medezeggenschapsraad en cliëntenraad**

#### *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 als de smr hebben in 2021 viermaal vergaderd. De pmr had vijf reguliere vergaderingen, met en zonder het cvb. Daarnaast is ze een keer extra bijeengeroepen door het cvb naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Bij de vergaderingen van de smr was naast het cvb altijd iemand van het pabomanagement aanwezig. Ook was er verschillende malen overleg tussen de (voorzitter van de) mr en het cvb over de vigerende coronamaatregelen binnen de organisatie en de gevolgen hiervan voor het personeel. Naast het overleg met het cvb heeft de mr ook tweemaal per jaar een overleg met de raad van toezicht.

In de gezamenlijke vergaderingen van de smr en de pmr (de mr) ging het in het bijzonder over de implementatie van het programma Osiris, de invulling van de besteding van de NPO-gelden, de voortgang van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken en de kaderbrief en begroting. De mr heeft ingestemd met de kaderbrief. In hoofdstuk 9 en 10 is een aparte rapportage van de mr over de kwaliteitsafspraken en de NPO-gelden opgenomen. Verder spraken we in het afgelopen jaar over de onderwijs- en examenregelingen, de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie en de duurzaamheidsdoelstellingen.

In de pmr-vergaderingen werd gesproken over het nieuwe overurenbeleid en de berekening van urenplaatjes, het benoemingsbeleid (D3/D4), de toekomstvisie op de afdeling onderwijsadvies en een mogelijke nieuwe cao voor deze afdeling, het besteden van decentrale middelen en het belang van een herijking van het thuiswerk- en werkdrukbeleid vanwege de coronapandemie. De pmr stemde in met het rooster voor sluiting van het gebouw. De pmr had een extra overleg met het cvb over de uitkomsten van het MTO. De pmr dacht mee over oorzaak en duiding van de uitkomsten, bestaande zorgen zijn met elkaar gedeeld. In 2021 verlieten vijf leden de pmr. Vier nieuwe leden hebben zich aangemeld en zijn gekozen tot pmr-lid. Ook is een nieuwe voorzitter verkozen. Er staat nog één vacature open in de pmr, waarvoor invulling gezocht wordt.

De impact van de vernieuwing van de studentinformatiesystemen zoals Osiris op studenten en docenten had hoge prioriteit binnen de smr. Samen met de pmr volgde de smr de overgang en werden acute problemen en oplossingen besproken. Ook is nagedacht over de invulling en invoering van het nieuwe curriculum. Er is meegedacht over de situatie rond Covid-19 en de noodzakelijke maatregelen. In dit kader waren er ook gesprekken over de houding van studenten en de juiste benadering van de studenten. Daarnaast was er veel aandacht voor het verbeteren van het studentenwelzijn.

#### *Cliëntenraad*

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 jeugdzorgregio's en/of gemeenten het instellen van een cliëntenraad desondanks wenselijk achten voor de jeugdhulp, kunnen we daartoe overgaan.

### **3.3 Horizontale verantwoording en dialoog**

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

#### **Onderwijs**

##### *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 Pedagogiek is er een klassenvertegenwoordigersoverleg. Bij Ivo worden de studenten uitgenodigd voor rondetafelgesprekken. Zaken die besproken worden zijn de module-evaluaties, het rooster, tentamens, stage en (informatie)voorzieningen.

##### *Klankbordgroep Strategisch beleid Driestar educatief*

De klankbordgroep Strategisch beleid bestaat uit personen uit de achterban die betrokken zijn bij onderwijs of jeugd- en jongerenwerk en uit bestuurders/directeuren van scholen. Met dit gremium wisselen het college van bestuur en de raad van toezicht van gedachten over identitaire en strategische onderwerpen. In 2021 dachten we na over trends in de omgeving die relevant zijn voor onze nieuwe strategische koers.

##### *Wetenschappelijke adviesraad*

De wetenschappelijke adviesraad (WAR) bestaat uit mensen die deskundig zijn op het gebied van onderzoek. De WAR heeft een keer per jaar overleg met het presidium van het onderzoekscentrum en denkt mee op het niveau van strategie en concepten.

##### *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 bestuurders uit het vo en mbo. De managers van Onderwijsadvies zijn daarbij ook aanwezig. De resonansgroep hbo Pedagogiek bestaat uit professionals uit de opvoedingsondersteuning en jeugdhulp.

##### *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. De aspecten van de strategische samenwerking zijn verwoord in een document.

##### *Federaties, directiekringen en bestuurdersoverleg*

Medewerkers van de hogeschool en Onderwijsadvies zijn nauw betrokken op ontwikkelingen in het veld. We bezoeken federaties en bovenschoolse directiekringen. Daarnaast zijn we aanwezig bij het bestuurdersoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs en het netwerk voor primair

onderwijs. Hiermee wordt het werkveld geconsulteerd en geven we aan dat onze organisatie van en voor de mensen in het werkveld is.

#### *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. Ook sturen we twee keer per jaar een nieuwsbrief naar kerken in de achterban.

#### **Jeugdhulp**

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. Wij verlenen 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.

## **4 Strategisch beleid**

### **4.1 Eindreview Voortvarend, supplement 2019-2021**

In het verslagjaar liep ons instellingsplan 2019-2021 af. Een groot deel van de planperiode hadden we te maken met de coronapandemie, die veel impact had op collega's, studenten en klanten en op het realiseren van onze doelen. Dat nemen we mee onze de beoordeling van de resultaten. Onze resultaten op de koersgebieden identiteit, kennisontwikkeling, aanbod en partners beoordelen we als voldoende, ook al zijn niet alle doelen volledig gehaald. Over de resultaten op de gebieden internationalisering, personeel en structuur zijn we niet tevreden. Veel van de doelen in deze categorieën gaan mee naar de komende periode. Hieronder lichten we onze beoordeling globaal toe en trekken we de lijn door naar het nieuwe instellingsplan. Aan enkele concrete resultaten en projecten uit 2021 geven we aandacht in paragraaf 4.2.

Op onze *identiteit* zijn we zeer zuinig. Deze geeft ons een uniek profiel in het hbo en het werkveld. Bij de herijking van ons beleid in 2020 naar aanleiding van de coronapandemie, stelden we nogmaals vast dat onze lerarenopleidingen en Onderwijsadvies er vooral zijn voor onze oorspronkelijke doelgroep. Met een aantal zichtbare resultaten hebben we ons in 2021 weer meer op de kaart gezet als christelijk onderwijskundig kenniscentrum in en voor onze achterban. De verbinding met het werkveld blijft ook in het nieuwe beleidsplan een van de leidende principes.

Op het terrein van *kennisontwikkeling* maakten we stappen vooruit in het 'weten' waar collega's mee bezig zijn en waar in het veld behoefte aan is, maar we kunnen nog groeien in het samen 'doen'. De programmamanager innovatie speelt hierbij een cruciale rol. We willen in de komende periode toewerken naar meer concrete projecten en een werkwijze van innoverend onderzoeken.

In ons *aanbod* zien we de hoofdthema's uit het strategisch beleid - innoveren, flexibiliseren en personaliseren – onder andere terug in het ontwerp van het nieuwe curriculum, in de keuze voor het studentinformatiesysteem Osiris en in de SLIM-trajecten (Samen leren en innoveren) van Onderwijsadvies. De kwaliteit van onze opleidingen en onze adviesproducten en -diensten is hoog. Onze ambitie voor de komende planperiode is de interne kruisbestuiving te versterken, zodat de meerwaarde van de combinatie hogeschool en onderwijsadviesdienst meer zichtbaar wordt.

We zijn positief over wat we bereikt hebben op het koersgebied *partners* en over de potentie van onze samenwerkingen. Voor vruchtbare samenwerking is het nodig dat we de volle aandacht geven aan onze samenwerkingsrelaties. In de komende periode willen we daarom investeren in extra menskracht om onze samenwerkingen te laten slagen.

Op het koersgebied *internationalisering* hebben we met name de doelen in INCE-verband (International Network for Christian Education) niet gehaald. De oorspronkelijke opzet van gedeeld eigenaarschap met Woord & Daad bleek niet goed te werken. Ook in het nieuwe model, waarin Driestar educatief strategisch partner is, blijkt de ongelijksoortigheid van beide organisaties te groot om vanuit Driestar bestuurlijk te blijven functioneren binnen INCE. In de komende periode willen we in internationale samenwerkingen dichterbij onze eigen expertise blijven en meer de focus leggen op Europa, waar we succesvolle ontwikkelingen zien.

Op de koersgebieden *personeel* en *structuur* hebben we minder gerealiseerd dan gewild. De geleverde kwaliteit heeft bij enkele afdelingen geleden onder langer openstaande vacatures en te hoge werkdruk door het uitlopen van de vervanging van het studentinformatiesysteem. Met name in 2021 hebben we daardoor niet al onze kwaliteitsstandaarden gehaald voor het bedienen van onze studenten en klanten. Vanaf medio 2021 zijn we heel gericht bezig om de basis op orde te krijgen. Dit werpt vruchten af, maar moet ook in de nieuwe periode alle aandacht krijgen. Ook wat betreft het vergroten van onze wendbaarheid hebben we nog een weg te gaan. Er komt veel op ons af dat vraagt om doordinking en ontwikkeling. Tegelijk ervaren we dat bestaande routines ons onvoldoende vooruit helpen. Het lijkt erop dat we met ons huidige repertoire ons veranderplafond bereikt hebben. Via een innovatieve beweging willen we de komende jaren werken aan nieuwe inzichten en nieuw gedrag. De programmamanager innovatie kreeg in dat licht een nieuwe opdracht. Zijn rol is de beweging aan te jagen met zijn kennis en ervaring, managers te ondersteunen bij innovatie en zo nodig te interveniëren. De managers weten zich verantwoordelijk voor het creëren van een innovatieve cultuur in hun afdelingen en teams; als college van bestuur faciliteren we, moedigen we aan en zien we toe op de voortgang.

In de afgelopen jaren bleken we overigens wel flexibel in te kunnen springen op de uitdagingen van de coronapandemie en konden we ook enkele niet in het beleid opgenomen doelen realiseren.

Overall constateren we dat *Voortvarend 2019-2021* nog te massief en op onderdelen te abstract was. Met ons instellingsplan 2022-2025 willen we meer wendbaarheid en adaptiviteit uitstralen, stimuleren en faciliteren. Minder grote, meer concrete doelen, gekoppeld aan de gewenste richting. Ook willen we meer investeren in arbeidsvreugde en in gedeelde beelden en urgentiebesef.

## **4.2 Resultaten 2021**

Hieronder gaan we in op een aantal concrete resultaten van onze strategie en op de voortgang van enkele grote projecten (niet limitatief). Voor sommige van de projecten ontvangen we middelen op grond van de Kwaliteitsafspraken of het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Een vollediger verantwoording over de Kwaliteitsafspraken en het NPO is te vinden in hoofdstuk 9 en 10.

### *Curriculumvernieuwing*

De hogeschool zette vervolgstappen in het project curriculumvernieuwing. Volgens de planning kunnen in het cursusjaar 2022-2023 alle eerstejaarsstudenten van de pabo starten met het nieuwe curriculum. Daarna komt er elk jaar een vernieuwd jaar bij. De Ivo is in cursusjaar 2021-2022 gestart met het vernieuwde generieke programma. Het vierde jaar is recentelijk al sterk vernieuwd en behoeft geen grote verandering meer te ondergaan. De hbo Pedagogiek en de associate degree Pedagogisch Educatief Professional werken er al langer mee. Het beroepsprofiel dat uitgangspunt is voor de vernieuwing en de ontwerpen van de onderwijsmodulen zijn voor alle opleidingen grotendeels gelijk. Hierdoor kunnen studenten makkelijker onderwijs volgen uit verschillende opleidingen en kunnen we tot meer studenten per module komen. Gezien de kleinschaligheid van onze hogeschool is dit van strategisch belang. De nieuwe curricula worden verder gekenmerkt door onze identiteit en door een optimale voorbereiding op de beroepspraktijk. Het werkveld is nauw betrokken bij de vernieuwing. Het beroepsprofiel wordt niet alleen gebruikt in de opleidingen, maar ook in de doorontwikkeling van professionals naar expertniveau.

### *Samen opleiden*

Het beleid van het ministerie van OCW is erop gericht dat over enkele jaren alle leraren opgeleid worden via het concept Samen opleiden. Driestar educatief doet dit voor een deel van de studenten al, in de samenwerkingsverbanden SAM (po), RAOS en ZAOS (vo) en HODOS (mbo). In het

verslagjaar zijn we daarnaast een samenwerking met negen protestants-christelijke vo-scholen gestart binnen de Christelijke Academische Opleidingsschool (CAOS). Dit is voor Driestar educatief belangrijk om een betere verbinding te krijgen met een breder werkveld en meer studenten in de Ivo te krijgen. Onze subsidieaanvraag voor CAOS werd nog niet gehonoreerd, omdat we nog geen voorbeelden konden presenteren van samenwerkingen. Volgend jaar zullen we opnieuw een aanvraag indienen; dan hebben we inmiddels een track record van concrete activiteiten.

#### *Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA)*

In het bestuursakkoord tussen de Vereniging Hogescholen (VH), de Vereniging van Universiteiten (VSNU) en het ministerie van OCW is afgesproken meer (regionaal) samen te werken rond samen opleiden en de aanpak van het lerarentekort. Met een aantal andere instellingen hebben we in antwoord daarop de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA) opgericht, een samenwerking op basis van levensbeschouwing in plaats van op postcode. Naast Driestar educatief participeren daarin de hogescholen Viaa en CHE, Wageningen University & Research, Universiteit Utrecht, Theologische Universiteit Apeldoorn, Open Universiteit en de Universiteit voor Humanistiek. De Vrije Universiteit Amsterdam participeert met haar onderzoek vanuit de faculteit Religie en Theologie. Voor realisatie van de kennisinfrastructuur werken we samen met andere regionale allianties. Het onderzoek binnen ELA richt zich op de normatieve professional, die zijn werk doet vanuit levensbeschouwing. Activiteiten die ELA wil ontplooiën zijn het toegankelijk maken van het aanbod voor alle studenten, opleiden over sectoren heen, beter laten aansluiten van bachelor- en masteropleidingen en beter aansluiten bij de competenties van zij-instromers. Er is een programma in voorbereiding om nieuwe leraren makkelijker toegang te geven tot opleidingsroutes op maat en zittende leraren te helpen hun professie verder uit te bouwen en te behouden voor het onderwijs. ELA ontving ontwikkelbudget van de VH en VSNU om de samenwerking komende jaren in te vullen.

#### *Onderwijslogistiek*

In het verslagjaar is de hogeschool overgestapt naar een nieuw studentinformatiesysteem, Osiris. Dit project bleek veel complexer dan gedacht, is uitgelopen en heeft veel overlast veroorzaakt voor studenten, docenten en collega's van Support. We constateren dat onze analyse van de uitgangssituatie niet grondig genoeg is geweest en de geplande inzet van mensen niet realistisch. Deze les nemen we mee in volgende projecten. Om meer verbinding te realiseren tussen de ICT-omgeving en de opleiding zijn we daarnaast begonnen met het Ketenoverleg. In dit overleg van docenten, studenten, experts van Support en MT-leden worden ICT-ontwikkelingen onderling afgestemd, ter verbetering van de dienstverlening. Positieve ervaringen met deze manier van samenwerken werden opgedaan bij de invoering van Remindo software voor digitaal toetsen.

#### *Cybersecurity*

Hbo-instellingen beschikken over informatie met een vertrouwelijk karakter. Daarnaast zijn de beschikbaarheid van informatie- en IT-systemen en de integriteit van onderzoeks- en studieresultaten cruciaal voor de instellingen. Vanwege een toenemend aantal incidenten is er veel aandacht voor cybersecurity in het hbo. Daarbij gaat het om het voorkomen van incidenten, maar ook om het snel detecteren en herstellen van incidenten, en het organiseren hiervan. In samenwerking met onze ICT-partner Lagarde, Surf en Radiant lerarenopleidingen hebben we een aantal ICT-projecten opgezet om onze digitale weerbaarheid voor de korte en langere termijn te verhogen, in lijn met de normen vanuit het ministerie van OCW. De samenwerking en kennisuitwisseling op dit belangrijke thema biedt veel meerwaarde.

#### *Sustainable development goals (SDG's)*

De SDG's of duurzame ontwikkelingsdoelen zijn zeventien doelen om eraan bij te dragen dat de wereld een betere plek wordt in 2030. De SDG's zijn vastgesteld door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN), waaronder Nederland. De Vereniging Hogescholen heeft namens haar leden het SDG Charter ondertekend. We staan nu voor de uitdaging de doelen concreet te vertalen naar onze organisatie. In het verslagjaar hebben we een beleidsdocument opgesteld, waarin we de SDG's benaderen vanuit de missie en visie van onze organisatie. Driestar educatief neemt haar verantwoordelijkheid om vanuit onder andere de opdracht tot rentmeesterschap, het najagen van

gerechtigheid en het zoeken naar shalom bij te dragen aan een duurzamere wereld – dichtbij en ver weg. Dat doen we in het besef dat we leven voor Gods aangezicht, dat we talenten ontvangen en die als een goed rentmeester zorgvuldig moeten inzetten op de plaats die we hebben gekregen, en dat wij leven in een gebroken wereld en geheel afhankelijk zijn van Gods genade en de kracht die we van Hem ontvangen.

#### *Private activiteiten*

Voor de private activiteiten voeren we een multilabelstrategie – Driestar onderwijsadvies, CPS en Gouwe Academie. Vanuit deze drie labels werken we samen en versterken we elkaar.

Driestar onderwijsadvies richt zich op een klant nabije relatie met de primaire, christelijk-reformatorische achterban, met een aanbod dat in het hart van de scholen past. Mooie resultaten waren er onder andere op het gebied van methode-ontwikkeling. Zo kwam deel 1 van *Kapitaal Nederlands* beschikbaar, een methode Nederlands voor het voortgezet onderwijs met handvatten voor de vorming van leerlingen. Van *Wonderlijk Gemaakt Basis*, onze methode voor relationele en seksuele vorming in het basisonderwijs, verscheen een volledig gereviseerde versie. De methode is een door het RIVM erkende interventie. De aanschaf, teamscholing en ouderavond komen in aanmerking voor subsidie via de stimuleringsregeling gezonde relaties & seksualiteit. Ten slotte noemen we de nieuwe methode voor godsdienstige vorming, *Stapstenen*, die handvatten aanreikt voor de praktijk van het godsdienstonderwijs in het basisonderwijs en op clubs en zondagscholen.

Het meer neutrale aanbod bieden we aan via CPS bv en Gouwe Academie bv. De strategie van CPS gaat uit van hoge deskundigheid op een aantal specifieke onderwijs- en leiderschapsinhoudelijke thema's. De belangrijkste opdracht van CPS in het afgelopen jaar was opbouw van consultancy capaciteit. Dit moet ook in de komende tijd nog aandacht hebben.

De Gouwe Academie werd per 1 januari 2021 ondergebracht in een afzonderlijke juridische entiteit, Gouwe Academie bv. De inrichting en opzet van de bv is vergelijkbaar met die van CPS. Vanuit Gouwe Academie wordt scholing en begeleiding aangeboden voor de leveranciers van de ICT-producten, zoals ParnasSys, Somtoday en Gynzy. Daarnaast exploiteert Gouwe Academie zelf enkele ICT-tools of is ze verantwoordelijk voor het onderhoud daarvan.

#### *Kadernotitie innovatie en O.O.& I.*

Onder leiding van het onderzoekscentrum werd in het verslagjaar een kadernotitie innovatie geschreven. Het doel hiervan was om in één document te laten zien welke taal we bij Driestar educatief spreken ten aanzien van innoveren. Het gebruik van dezelfde taal moet bijdragen aan de samenwerking tussen onderzoekers in het onderzoekscentrum, docenten in de opleidingen en onderwijsadviseurs in het veld. Voor ons is leidend dat we de school zien als een systeem, met de leerling, de leerkracht en de leerstof als belangrijkste factoren. Elke verbetering, vernieuwing of innovatie aan een van die factoren, heeft consequenties voor de andere. Deze benadering past bij een christelijk geïnspireerde visie op innoveren. De notitie gaat ook in op de verhouding tussen innovatie, ontwikkeling en onderzoek. Binnen Driestar educatief willen we een beweging in gang zetten waarin deze drie hand in hand gaan. In 2021 ontvingen we impuls subsidie om hiervoor een vaste werkwijze te ontwerpen, die altijd gevolgd moet worden bij het ontwikkelen van onderwijs of nieuwe diensten/producten en bij het realiseren van innovaties. Deze werkwijze noemen we O.O.& I.: onderzoekend ontwikkelen en innoveren. Het aantal activiteiten volgens deze aanpak moet nog groeien. Een voorbeeld waarin dit al wel werkt, is de opstart van het nieuwe lectoraat inclusieve klassen: we vullen het vacante lectoraat in op basis van innovatievragen van het werkveld.

#### *Innovatieve projecten*

Een voorbeeld van een succesvol innovatief project is verder de pilot tieneronderwijs. Het doel van deze pilot is bouwstenen te ontwikkelen voor een leeftijdsspecialisatie 10-14 jaar en daarmee bij te dragen aan het overbruggen van de kloof tussen po en vo. De pabo, de lvo en het werkveld geven de pilot samen vorm. In het eerste pilotjaar volgde een aantal studenten uit pabo 2 en lvo 2 gezamenlijk vier modules tieneronderwijs. Een evaluatie van het eerste jaar heeft theoretische inzichten en werkende principes opgeleverd voor het vervolg van de pilot. Inmiddels loopt de pilot opnieuw in leerjaar 2 en is hij uitgebreid naar leerjaar 3. Doel is om in dit tweede pilotjaar ook de in- en externe samenwerking rond het tieneronderwijs verder uit te breiden. Voor het vervolg van

de pilot is opnieuw subsidie aangevraagd en verkregen. Daarnaast financieren we zelf een deel. De leeftijdsspecialisatie 10-14 jaar krijgt een duurzame plek in het nieuwe curriculum.

Bij Onderwijsadvies deden adviseurs goede ervaringen op met het ontwikkelde SLIM-traject. Een SLIM-traject is erop gericht dat scholen een ontwikkeling aangaan die innovatief is en tegelijk past bij de eigen vragen en ambities. Stap voor stap wordt via kleinschalige veranderingen aan het doel gewerkt. Een SLIM-traject gaat uit van de systeembenadering uit de kadernotitie innovatie.

#### *Lectoraten en promotieonderzoek*

Naast het lectoraat inclusieve klassen liep ook het lectoraat schoolvak & didactiek af. De opbrengsten van het lectoraat, zoals de 'didactische diamant' om lessen te ontwerpen, worden geïmplementeerd in de curricula van de opleidingen. Een voorstel voor een tweede lectoraatsperiode is in ontwikkeling. Het nieuwe lectoraat in samenwerking met de stichting Protestants Centrum Godsdienstig Vormingsonderwijs (PC-GVO) ging officieel van start. Kern van de lectoraatsopdracht is het bevorderen van het godsdienstige vormingsonderwijs op openbare en samenwerkingscholen. De opbrengsten komen ten goede aan de (na)scholing van PC GVO-docenten, maar worden ook breder ontsloten. De opbrengsten zijn waardevol bij het toerusten van onze studenten om als christen te participeren in de samenleving.

Twee collega's ronden een promotieonderzoek af. Het eerste had betrekking op de godsdienstige vorming van reformatorische jongeren. In een project met schoolbestuurders willen we bezien hoe de resultaten gebruikt kunnen worden voor het (godsdienst)onderwijs op onze scholen. Mogelijk kunnen we ook verbinding maken met ouders en met mensen die in de kerk met jongeren werken. Het tweede promotieonderzoek betrof het werken met kernkwaliteiten in het onderwijs.

#### *Leerstoel christelijke pedagogiek*

De bijzondere leerstoel christelijke pedagogiek van Driestar educatief aan de Theologische Universiteit Apeldoorn werd na zes jaar afgesloten. Doel van deze bijzondere leerstoel was op academisch niveau een nieuwe christelijke schoolpedagogiek te ontwikkelen. Het resultaat is inmiddels gepubliceerd onder de titel *Gidsen*. De inhoud van dit boek zal richting geven aan inhoudelijke ontwikkelingen binnen Driestar educatief en binnen het werkveld. Het bijzonder hoogleraarschap heeft daarnaast gezorgd voor een sterkere verbinding van Driestar educatief met de academische wereld rondom pedagogiek. De leerstoel wordt voortgezet als gewone leerstoel, bekostigd uit het universitaire onderwijsbudget.

#### *Onderzoeksconsortium*

In Radiantverband ontvingen we een vierjarige SPRONG-subsidie van Regieorgaan SIA voor de opbouw van een onderzoeksconsortium. Naast de negen Radiant-hogescholelen doen zes basisscholen uit het werkveld mee en komende jaren worden ook partners gezocht in het vo, mbo en de universitaire wereld. Het onderzoeksthema is waardengedreven handelen bij complexe beroepssituaties in de klas in een context van diversiteit. Gedurende de looptijd van het project willen we een palet aan waarden en werkvormen beschikbaar stellen die leraren helpen om waardengedreven te handelen, en de lerarenopleidingen voeden met kennis over het thema. Onze ambitie is in 2025 een gewaardeerde, landelijke kennispartner te zijn op dit terrein.

#### *Internationalisering*

Omdat studenten door de pandemie geen internationale reizen konden maken, hebben we een duurzaam international@home-programma opgezet. Studenten werden uitgedaagd om in onze diverse maatschappij 'de ander' te ontmoeten. Daarnaast organiseerden we virtuele ontmoetingen met onze partnerscholen en organisaties in het buitenland. De international class van de pabo organiseerden we online, met tien Nederlandse studenten en vijf internationale studenten. Het programma bestond uit verschillende modules, online devotions en social events. Buitenlandse studenten gaven virtuele lessen op enkele Nederlandse scholen en de Nederlandse studenten bezochten online de school van hun buddy. Het tweede cohort van de master Christian education studeerde online af. We konden dit jaar ook weer starten met een nieuwe groep.

Ondanks de pandemie werden enkele belangrijke stappen gezet in internationale projecten. Vanuit Driestar Christian University (DCU) waren we bijvoorbeeld actief op het gebied van Leadership

Training in Oost-Europa. Een ander voorbeeld is de samenwerking van DCU met het Franstalige instituut ISP Mathurin Cordier voor de opbouw van online modules Christian Didactics.

De gebruikersgroep van Wonderfully Made werd uitgebreid met scholengroepen in Canada, Duitsland en Ethiopië. De twee laatstgenoemde scholengroepen passen de methode aan de eigen context aan onder begeleiding van consultants van Onderwijsadvies. Kansen voor uitbreiding in Duitsland liggen er via het Verband Evangelischer Bekenntnisschulen (VEBS).

Vanuit het International Network for Christian Education (INCE) deden we met het trainingscentrum Haiti Tec een pilot met de Bedderx app. Deze app is bedoeld om trainers in online courses te steunen bij activerende werkvormen en het motiveren van studenten. De goede ervaringen leidden tot het grootschaliger inzetten van de app in het Wonderfully Made project in Ethiopië (Hope schools). Verder verzorgden we online trainingen voor partners in Pakistan, India en Sierra Leone, die een serie van vier modules volgen omtrent Christian teaching.

#### *Vernieuwing CRM-, HR- en financiële processen*

In het verslagjaar hebben we onze CRM-, HR- en financiële processen vernieuwd. Begin 2022 zijn deze processen met onze partners HR2day en Allsolutions live gegaan. Doelstelling voor dit project was onder andere meer selfservice en digitalisering.

## **Jeugdhulp**

### *Dyslexiezorg*

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

Vanwege de scholensluitingen in verband met de coronapandemie is de CITO begin 2022 uitgesteld. De instroom komt daardoor later op gang (in het tweede in plaats van het eerste kwartaal) en gaat gepaard met een grote inhaalslag. De grote instroom van cliënten zorgt voor druk op de bestaande formatie inclusief flexibele schil. Er ontstaan wachttijden en de arbeidsmarkt is krap, nieuwe collega's zijn lastiger te vinden dan een jaar geleden.

De verandering die we vorig jaar signaleerden in de tariefopbouw zet zich door: Steeds meer gemeenten besluiten na kostprijsonderzoek hun tarieven passend te maken bij de hulp die wordt geboden. Hier zijn we dankbaar voor. Wij moedigen andere gemeenten aan dit voorbeeld te volgen, om zo kwalitatief goede dyslexiezorg blijvend te kunnen aanbieden. Tegelijkertijd leidt de druk op de jeugdhulpbudgetten tot aanbestedingen om het aantal aanbieders fors te verlagen. Hier hebben wij zorgen om, temeer omdat wij in veel regio's verbonden zijn aan een beperkt aantal (reformatoerisch) christelijke scholen en als kleine aanbieder gezien worden. Om keuzevrijheid te garanderen, werken gemeenten vaak met een 'escape'. We gaan ervoor om deze mogelijkheid te behouden, zodat cliënten kunnen kiezen voor de zorgaanbieder die bij hen past en de beste zorg levert. Met de gemeenten zoeken we naar manieren om dyslexiezorg beschikbaar te houden voor kinderen die deze nodig hebben. Goede samenwerking tussen gemeenten, samenwerkingsverband/scholen en zorgaanbieders is hiervoor essentieel.

### *Basis ggz*

Basis ggz wordt verleend aan kinderen en jongeren met lichte tot matige psychische problemen, zoals depressiviteit of sociaal-emotionele problematiek. Vaak zijn deze kinderen al meerdere keren besproken in het periodieke meerpartijenoverleg op school en is 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 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 Centraal Gelderland, BAR-gemeenten, 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.

## 5 Personeel

Personeelsbeleid is een van de meest vitale onderdelen van ons beleid. De kwaliteit van het onderwijs en de dienstverlening zit immers vooral in de mensen die het werk doen. Ook zijn onze mensen de verpersoonlijking van de identiteit van onze organisatie.

### *Teamontwikkeling*

Een van de doelen in ons strategisch beleid is om als organisatie wendbaarder te worden om zo blijvend invulling te kunnen geven aan onze missie en daarmee van betekenis te zijn voor onze omgeving. Daarvoor is nodig dat we in ons gedrag wendbaarder en innovatiever worden. In de afgelopen jaren zijn alle medewerkers ingedeeld in teams en vakgroepen, die zelf verantwoordelijk zijn of worden voor de organisatie, de kwaliteit en de opbrengsten van het werk. Elk team heeft daarin zijn eigen tempo. Bij onderwijsadvies is de versterking van de thuisbasisteams een van de hoofdlijnen van de herijkte strategie. De gesprekscyclus vindt hier ook plaats in de teams. Support heeft een slag gemaakt in het project Efficiency van processen en in de cultuursessies die plaatsvinden, maar er is nog het nodige te doen. Het doel in de pabo is een matrixstructuur van enerzijds de bestaande vakgroepen en anderzijds opleidingsteams die verantwoordelijk zijn voor bepaalde onderdelen van het curriculum (bijvoorbeeld propedeuseteam, stageteam). De vakgroepen functioneren goed; de ontwikkeling van de opleidingsteams is uitgesteld vanwege corona. Het vaardig maken van collega's om online en hybride les te geven was de eerste prioriteit en kostte veel tijd en energie. We kozen voor investeren in onderlinge contacten en niet te veel veranderingen. De matrixstructuur wordt ingevoerd tegelijk met het nieuwe curriculum. Bij de Ivo was zelforganisatie al ingevoerd, maar willen we nog werken aan verdieping. Dit is geborgd in de jaarplannen voor 2022. Bij de hbo Pedagogiek, associate degree Pedagogisch Educatief Professional en master Leren en innoveren is de teamontwikkeling afgerond en functioneren de teams zoals beoogd.

### *Arbeidsmarkt*

De juiste persoon op de juiste plaats geeft de meeste kans op succes van onze strategie. We ervaren echter dat het niet altijd eenvoudig is om voor bepaalde functies geschikte kandidaten te vinden. Onze investeringen in arbeidsmarktcommunicatie en netwerken hebben nog onvoldoende resultaat opgeleverd. Dit speelt met name bij de afdelingen P&O en Financiën. De arbeidsmarkt is krap en de vijver van mensen die qua identiteit en competenties passen bij onze organisatie is beperkt. Noodgedwongen werken we met veel interimers. In 2022 staat het wervingsbeleid op onze topprioriteitenlijst. We zullen andere aanpakken moeten ontwerpen en uitvoeren. We verwachten dat het onderzoek van de organisatie Brandchart naar het werkgeversimago van Driestar educatief en het bereiken van onze doelgroep hier input voor zal leveren.

### *Medewerkerstevredenheidsonderzoek*

In het verslagjaar werd de rapportage opgeleverd van het in november 2020 gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek. Met een aantal medewerkers uit alle afdelingen hebben we doorgesproken over de uitkomsten. We merkten dat er vooral bij docenten veel moeite was met het niet goed op orde zijn van het rooster en het studentinformatiesysteem Osiris. Ook de besluitvorming

en communicatie rond de curriculumvernieuwing bleek een punt van aandacht. Bij onderwijsadvies was de overgang naar zelforganiserende teams een aandachtspunt, met name de duidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is. Ondanks de moeite die op tafel kwam, merkten we dat medewerkers er in de basis voor willen gaan en willen meedenken over verbetering.

### *Sociale veiligheid*

Het onderwerp sociale veiligheid komt jaarlijks aan de orde in ons gesprek met de vertrouwenspersonen. We krijgen daar geen signalen dat de sociale veiligheid niet op orde zou zijn. Gelet op het belang van het onderwerp willen we er komend jaar toch over in gesprek gaan met collega's en studenten. Hierover hebben we inleidende gesprekken gevoerd met de medezeggenschapsraad en het managementteam. Bij de jaaropening 2022 heeft Erik-Jan Verbruggen, werkzaam bij De Vluchtheuvel, met ons nagedacht over sociale veiligheid. Het onderwerp spitst zich in de media vooral toe op de veiligheid van LHBTIQ+-ers en vrouwelijke studenten. Dat vinden we belangrijke thema's. Tegelijkertijd speelt sociale veiligheid breder en zijn er in onze organisatie ook andere kwesties die van invloed kunnen zijn op de sociale veiligheid, zoals de verschillen in kerkelijke ligging.

### *Overig*

- Gedurende dit tweede coronajaar hebben we op allerlei manieren geprobeerd de verbondenheid van medewerkers met de organisatie en het onderlinge contact tussen hen op gang te houden. De online weekopeningen hadden een belangrijke functie in het onderhouden van gemeenschap. Daarnaast organiseerden we een online bingo, deden we oproepen aan collega's om een stukje met elkaar te wandelen en stuurden we verschillende keren een presentje. Via het portaal gaven we thuiswerktips en tips om de balans tussen werk en privé te bewaren. In de perioden dat collega's meer op locatie konden zijn, organiseerden we verschillende ontvangstmomenten.
- Medewerkers ontvingen een eenmalige thuiswerkvergoeding voor materiaal en voor gemaakte kosten.
- Na interviews met een aantal medewerkers van 57 jaar en ouder maakten we afspraken over het ouderenbeleid. De kern daarvan is dat de medewerker zelf de regie houdt over de invulling van de laatste tien werkjaren. P&O zorgt voor de informatievoorziening en nodigt betrokkene en zijn of haar manager op afgesproken momenten uit voor een gesprek, maar de concrete invulling van het actieplan en eventuele begeleiding zijn maatwerk.
- In het kader van het beleid voor beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag, werken we samen met een externe partij die begeleiding geeft bij het vinden van een nieuwe baan.

## **Jeugdhulp**

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.

## **Personeel in cijfers**

### *Toelichting op de categorieën in de tabellen*

Onder OP wordt verstaan onderwijzend personeel, onderwijsadviseurs en orthopedagogen. OOP staat voor het onderwijsondersteunend personeel, inclusief de managers en lectoren. In verband met de jaarverantwoording zorg en jeugd worden de gegevens over het personeel voor dyslexiebehandeling

steeds apart vermeld. De hoofdbehandelaars en overige betrokkenen bij jeugdhulp zijn meegerekend bij OP en OOP, omdat hun werkzaamheden ook op andere terreinen liggen dan jeugdhulp.

#### Personeelsomvang

	Aantallen						Fte		
	2019		2020		2021		2019	2020	2021
OP	224	66,87%	206	65,19%	189	65,17%	127,4	121,00	115,59
OOP	111	33,13%	110	34,81%	101	34,83%	75,7	74,76	69,51
Totaal	335	100%	316	100%	290	100%	203	195,76	185,10
Waarvan Dyslexie	29	8,66%	18	5,70%	17	5,86%	9,85	7,25	7,40

#### Aantallen personeelsleden per afdeling

Afdeling	Fte	Afdeling	Fte
Pabo	58,1	Onderwijsadvies po	36,6
Lvo	14,8	Dyslexie	7,4
Hbo Pedagogiek	5,6	Support	50,7
Lectoraten en masters	2,2	Bestuur en staf	6,4
Internationalisering	2,7	Studentenhuisvesting	0,6

#### Ziekteverzuim

	OP en OOP		Dyslexie		Doelstelling
	2020	2021	2020	2021	
Excl. zwangerschapsverlof	3,5	5%	2,96%	1,6	< 4%
Incl. zwangerschapsverlof	4,7	5,54%	8,55%	3,3	

De doelstelling voor het ziekteverzuim binnen Driestar educatief is niet behaald. De vele coronabesmettingen (inclusief long-covid) liggen hieraan ten grondslag. Bij de medewerkers dyslexie zijn de doelstellingen wel behaald. Wij blijven investeren in preventief beleid, onder andere op het gebied van werkdruk en zorgvuldige begeleiding bij re-integratie.

## 6 Partnerschappen

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 voor een instituut van de omvang van Driestar educatief is steeds minder houdbaar en gewenst. Onze strategie is daarom sterk inzetten op samenwerken met partners, met zoveel 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.

Hierna geven we een globaal overzicht van onze huidige samenwerkingsverbanden. Enkele belangrijke ontwikkelingen daarin in 2021 kwamen reeds aan de orde in paragraaf 4.2.

#### Opleidingsscholen

De pabo werkt met circa vijftig basisscholen uit de achterban samen in de opleidingsschool Samen in ontwikkeling (SAM). Samen zijn we verantwoordelijk voor de opleiding van studenten tot startbekwame en uiteindelijk excellente leerkrachten.

De Ivo participeert in vier opleidingsscholen:

- RAOS (Reformatorische Academische Opleidingsschool), een samenwerkingsverband met zeven christelijke en reformatorische vo-scholen;
- ZAOS (Zeeuwse Academische Opleidingsschool), een samenwerkingsverband met alle scholen voor vo en mbo in Zeeland;
- Hodos (Hoornbeeck Driestar Opleidingsschool), een samenwerkingsverband met alle locaties van het Hoornbeeck College voor de opleiding tot docent in het mbo;
- CAOS (Christelijke Academische Opleidingsschool), een samenwerkingsverband met acht protestants-christelijke vo-scholen.

#### *Samenwerking met andere hogescholen*

- Met Christelijke hogeschool Ede (CHE) en Hogeschool Viaa Zwolle exploiteren we de master Leren 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: Christelijke Hogeschool Ede, De Kempel Helmond, IPabo Amsterdam, Iselinge Hogeschool Doetinchem, Thomas More Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Viaa Zwolle, Katholieke Pabo Zwolle en Marnix Academie Utrecht. We bundelen krachten op het gebied van kennisontwikkeling en het ontwikkelen van masters, zoals de master Passend Meesterschap.
- Onder de naam Penta Nova werkten we samen met de Marnix Academie, Christelijke hogeschool Ede, Hogeschool Viaa Zwolle, Hogeschool Leiden en Hogeschool Inholland. Vanuit dit samenwerkingsverband worden opleidingen voor schoolleiders aangeboden.
- Voor de post-hbo-opleiding Jonge kind werken we samen met OnderwijsAdvies Zoetermeer.
- Met CGO (Cursus Godsdienstonderwijs van de Gereformeerde Gemeenten) werken we samen voor de opleiding tot docent godsdienst.
- Binnen de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA) werken we samen met de hogescholen Viaa en CHE, Wageningen University & Research, Universiteit Utrecht, Theologische Universiteit Apeldoorn, Open Universiteit en de Universiteit voor Humanistiek aan de aanpak van het lerarentekort en het flexibeler maken van lerarenopleidingen. De Vrije Universiteit Amsterdam participeert met haar onderzoek vanuit de faculteit Religie en Theologie. Voor realisatie van de kennisinfrastructuur werken we samen met andere regionale allianties.

#### *ICT*

Driestar hogeschool is lid van SURF, de ICT-coöperatie van onderwijs en onderzoek.

Binnen Radiant lerarenopleidingen werken we eveneens intensief samen op dit gebied.

We nemen deel in het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie en ICT, een samenwerking van de Vereniging van Universiteiten, Vereniging Hogescholen en SURF.

#### *Onderwijsadvies*

Voor Onderwijsadvies zijn we aangesloten bij Onderwijsontwikkeling Nederland (OON), de vereniging van adviesbureaus voor onderwijs en jeugdhulp. Met een aantal leden van OON bieden we Acadin aan, een digitale leeromgeving voor onderwijs aan hoogbegaafde kinderen.

#### *Bezinning en toerusting*

Met VGS en RMU/GOLV 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 zich bezighoudt met maatschappelijke ontwikkelingen, hun impact op kerken en organisaties in de gereformeerde gezindte en de manier waarop deze daarop kunnen reageren. Een van de initiatieven is de zomerschool voor christelijke hoger opgeleide professionals, die we jaarlijks organiseren in samenwerking met Erdee Media Groep (EMG) en de Reformatorische Maatschappelijke Unie (RMU).

Daarnaast nemen we deel in het platform Waarden en Normen, dat zich tot doel stelt de participatie in het maatschappelijk debat te bevorderen vanuit christelijke waarden en normen, over relevante thema's met elkaar tot afstemming te komen en activiteiten te ontwikkelen.

### *Internationale samenwerking*

De hogeschool heeft internationale samenwerkingsovereenkomsten met onderwijsinstellingen binnen en buiten Europa. Deze overeenkomsten zijn uitgewerkt in onderwijsprogramma's waarin uitwisseling van docenten en studenten en delen van kennis centraal staan. Voor een overzicht van de instellingen zie onze website.

Daarnaast 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. Gedragsverandering, kennisontwikkeling en wederkerigheid zijn daarbij belangrijke kernwoorden. Activiteiten in het kader van deze samenwerking worden uitgevoerd binnen INCE (International Network for Christian Education).

Daarnaast werken we samen met andere stichtingen die in het buitenland werkzaam zijn. Waar kennis op het gebied van onderwijs gemist wordt, vullen wij als kennisinstituut de werkzaamheden van de stichting aan. Dit krijgt vorm in advies, onderzoek, training en stages voor studenten.

### *Overige partners*

We hebben overeenkomsten met partners als culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen en educatieve organisaties.

## **Jeugdhulp**

Driestar educatief is lid van Onderwijszorg Nederland (ONL), een landelijke coöperatie van bij OON aangesloten onderwijsadviesbureaus. Onder het label ONL bieden we diagnose en behandeling aan van ernstige enkelvoudige dyslexie (EED) en gedragsproblemen (basis ggz). Daarnaast zijn we lid geworden van de nieuwe Branchevereniging voor DyslexieZorgAanbieders (BDZA), gericht op effectieve en doelgerichte samenwerking tussen dyslexiebureaus.

Samen met twaalf andere landelijk werkende christelijke en reformatorische aanbieders van jeugdhulp presenteren we ons onder het label Samenwerking Christelijke Jeugdhulp (SCJ).

# **7 Kwaliteit**

## **7.1 Tevredenheid, keurmerken, visitaties en accreditaties**

### *Studenttevreedenheid volgens Keuzegids*

Volgens de Keuzegids 2022 hoort Driestar hogeschool bij de vier beste middelgrote hbo-instellingen van Nederland. Onze pabo is opnieuw beoordeeld als de beste pabo van West-Nederland. Vijf opleidingen kregen het predicaat topopleiding: leraar basisonderwijs, leraar Nederlands, Pedagogiek, leraar Wiskunde en associate degree Pedagogisch Educatief Professional. Nadat de keuzegids vanwege corona en technische problemen twee jaar gebaseerd was op oude gegevens, zijn nu weer de resultaten van een actuele studentenenquête gebruikt. We zijn blij met de uitkomst, maar verwachten tegelijk dat met name het uitgelopen project Osiris gevolgen zal hebben voor de studentenoordelen in de volgende gids.

### *Visitaties hogeschool*

De kwaliteit van onze Ivo werd in 2021 opnieuw beoordeeld. De accreditatiecommissie gaf al onze tweedegraads lerarenopleidingen een positieve beoordeling. In de terugkoppeling kregen we onder andere complimenten over de samenwerking met het werkveld, de motivatie van studenten en de duidelijke plek van de identiteit door de hele opleiding heen. Verbeterpunten waren onder andere het aantal docenten met een certificaat van toetsbekwaamheid (BKE, SKE), de beoordeling van eindwerken en de zichtbaarheid van doorgaande leerlijnen en onderzoeklijnen voor studenten.

Ook de pabo werd gevisiteerd en kreeg een positief eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding. Het visitatiepanel sprak onder andere waardering uit voor het beroepsprofiel, dat doorleefd is en op veel plekken terugkomt en herkend wordt, voor de rijke leeromgeving en voor de kwaliteit van de docenten. Daarnaast kregen we enkele aanbevelingen, zoals doorgaan met grotere opdrachten met keuzeruimte voor studenten, en bevorderen van het eigenaarschap van studenten in de begeleiding op de werkplek. Ook gaf het panel aandachtspunten mee op het gebied van toetsing.

### *Beoordelingen Onderwijsadvies*

Het bureau CIIO heeft bij Onderwijsadvies een vervolgonderzoek uitgevoerd in het kader van ISO 9001/2015. De beoordeling was positief. Eind 2021 voerde Cedeo een klanttevredenheidsonderzoek uit. Het rapport zal worden opgeleverd in januari 2022.

### *Klanttevredenheid Driestar onderwijsadvies volgens intern onderzoek*

Activiteit	2019	2020	2021	Doelstelling
Onderwijs- en managementadvies	4,7	4,7	4,6	3,5
Geplande consultatie (leerlingenzorg)	4,7	4,7	4,7	3,5
Psychologisch onderzoek (leerlingenzorg)	4,5	4,6	4,8	3,5

### *Onderzoeken Dienst Kwaliteitszorg*

De Dienst Kwaliteitszorg heeft in 2021 diverse tevredenheids- en documentonderzoeken gedaan voor de opleidingen, voor Onderwijsadvies, voor Support en voor de organisatie als geheel. Samen met de gegevens van externe onderzoeken geven de uitkomsten van het onderzoek van de Dienst Kwaliteitszorg een goed beeld van de tevredenheid over en de kwaliteit van de geleverde diensten en het gegeven onderwijs. De resultaten zijn gerapporteerd en hebben geleid tot verbeteracties.

## **Jeugdhulp**

Driestar educatief heeft het keurmerk van het Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie (NKD). In 2021 ontvingen we na een succesvolle KIWA-audit een nieuw NKD-certificaat.

Dit jaar is de Brede Vakinhoudelijke Richtlijn Dyslexie (BVRD) gepubliceerd. Het NKD heeft in aansluiting hierop een nieuw protocol dyslexie diagnostiek & behandeling (PDDB 3.0) opgesteld. Belangrijkste wijziging hierin betreft de definitie. Vergoeding wordt ook beschikbaar voor ernstige dyslexie die niet per definitie enkelvoudig is.

Hoge kwaliteit van onderzoek en behandeling is erg belangrijk voor ons en heeft voortdurend de aandacht. We maken gebruik van nieuwe wetenschappelijke inzichten en werken goed samen met ouders, school en hulpverleners.

## **7.2 Examencommissies**

Voorheen kende Driestar educatief vier examencommissies: voor pabo, Ivo, hbo Pedagogiek/associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal en voor de master Leren en Innoveren. Om te komen tot verbetering van de toets- en examencultuur en samenwerking te bevorderen, zijn we per september jl. overgegaan op een structuur met één hogeschoolbrede examencommissie met vier kamers. Daarnaast is een hogeschoolbrede toetsexpertcommissie ingesteld. De belangrijkste taak van deze commissie is meedenken met, adviseren aan en professionaliseren van degenen die toetsen maken. Na een jaar vindt evaluatie van de structuur plaats. Evaluatiepunten zijn doelmatigheid, efficiency en kwaliteitsontwikkeling.

## **7.3 Studie- en functiebeperking**

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 2021 maakten 203 pabostudenten, 16 Ivo-studenten en 19 studenten hbo pedagogiek/associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal (AD PEP) gebruik van deze vorm van begeleiding. In 2020 waren dat 140 pabostudenten, 23 Ivo-studenten en 8 studenten hbo pedagogiek/AD PEP en in 2019 waren dat 122 pabostudenten, 17 Ivo-studenten en 12 studenten hbo pedagogiek/AD PEP.

## **7.4 Vertrouwenspersonen, aandachtsfunctionarissen, individuele begeleiders**

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 2021 is één melding gedaan van ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon is hierover in gesprek met betrokkene. De melding heeft nog 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 Christelijke hogeschool Ede, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en iemand die werkzaam is in 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. De individuele begeleiders hebben tweemaal per jaar intervisie met pastores/psychologen van Christelijke hogeschool Ede en Hogeschool Viaa. Ook vindt intervisie plaats met contextuele hulpverleners. In het verslagjaar is de scholing van alle studieloopbaanbegeleiders op het gebied van preventie zelfdoding afgerond.

## **7.5 Klachten, beroepszaken**

### **Hogeschool en Onderwijsadvies**

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 2020-2021 negen beroepsschriften (betrekking hebbend op de pabo). Alle beroepen zijn minnelijk geschikt. Er zijn in het verslagjaar voor het overige geen klachten ontvangen.

### **Jeugdhulp**

Voor jeugdhulp geldt de klachtenregeling van Onderwijszorg Nederland (ONL), die te vinden is op onze website. Klachten worden behandeld door een klachtencommissie bestaande uit drie leden, waaronder een jurist. Leidt de behandeling niet tot een bevredigende oplossing, dan is hoger beroep mogelijk bij de geschillencommissie van ONL. In 2021 zijn geen klachten ontvangen.

## **7.6 Duurzaamheid**

### *Milieu en huisvesting*

Al een aantal jaren werken we binnen Driestar aan een meerjarenduurzaamheidsprogramma. Concrete resultaten ervan zijn zonnepanelen en verbetering van de warmtekoude-installatie (WKO). De energiemeters dalen dan ook al een tijdje in Gouda. Dat is meer dan alleen een corona-effect. Op het gebied van afvalstromen optimaliseren wij het gescheiden inzamelen en hebben we een nieuw contract afgesloten met Pre zero. Via ons onderwijs stimuleren we studenten om duurzaamheid te omarmen in hun toekomstige lespraktijk. Ludieke acties waren onder andere een warmetruiendag en een maffemokkendag waarop we met de studenten stilstonden bij het onderwerp duurzaamheid. Onze catering is zo veel mogelijk fair trade.

### *Integriteitscode*

Driestar educatief heeft een integriteitscode waar iedere collega, bestuurder en toezichthouder zich aan moet houden. Deze code is gebaseerd op het branchemodel integriteitscode van

Onderwijsontwikkeling Nederland, de vereniging van adviesbureaus voor onderwijs en jeugdhulp, en is te vinden op onze website.

## 7.7 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Onze organisatie voldoet aan de eis van de AVG en heeft een functionaris gegevensbescherming. In 2021 hadden we acht interne datalekmeldingen. Er was geen reden om deze extern te melden. Het betrof hoofdzakelijk mails met vertrouwelijke informatie die bij een verkeerd mailadres waren aangekomen, soms doordat dit adres verkeerd was ingevoerd, soms omdat het achteraf gezien verkeerd was aangeleverd. In alle gevallen is na melding direct actie genomen en is de bewuste mail verwijderd. Andere gevallen betroffen een datalek in een keten waarbij Driestar educatief wel betrokken was, maar dat door een andere ketenpartner gemeld is bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Een laatste oorzaak was dat bij een van de kernapplicaties de rolverdeling nog niet goed was ingevoerd bij de start van het project om de komen tot multi factor authenticatie.

## 8 Financiën en continuïteitsparagraaf

### 8.1 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.

### 8.2 Financiën 2021

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

In dit bestuursverslag zijn de gegevens uit de enkelvoudige jaarrekening opgenomen (conform de regelgeving van het ministerie van OCW).

#### Financieel resultaat (enkelvoudig)

Resultaat 2021 (x € 1.000)

	2021	2021	2020
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rijksbijdrage	12.986	10.940	9.793
Collegegelden	1.926	2.345	2.280
Baten werk in opdracht van derden	7.995	7.877	8.222
Overige baten	2.555	2.493	2.921
<b>Totaal baten</b>	<b>25.462</b>	<b>23.655</b>	<b>23.216</b>
Personeelslasten	19.534	19.260	20.126
Afschrijvingen	976	976	1.384
Huisvestingslasten	1.470	1.471	1.458
Overige lasten	2.773	2.652	2.736
<b>Totaal lasten</b>	<b>24.753</b>	<b>24.360</b>	<b>25.704</b>
Saldo baten en lasten	709	-705	-2.488
Financiële baten en lasten	-22	-15	-4
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>687</b>	<b>-720</b>	<b>-2.492</b>
Vennootschapsbelasting	-27	34	60
Resultaat deelnemingen	787	-41	366
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>1.447</b>	<b>-727</b>	<b>-2.066</b>

*Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)*

	2021	2021	2020
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rentabiliteit	5,7%	-3,1%	-8,9%

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

*Resultaten per 31 december 2021 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)*

	2021	2021	2020
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Hogeschool	932	-423	-1.722
Onderwijsadvies	246	-134	-426
Overige private activiteiten	26	20	26
Support en Bestuur & staf	-545	-150	-310
Deelnemingen	787	-41	366
Resultaat na belasting	1.447	-728	-2.066

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

*Genormaliseerd resultaat per 31 december 2021 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)*

	2021	2020
	Werkelijk	Werkelijk
Resultaat na belasting	1.447	-2.066
Vrijval goodwill deelneming CPS	-100	-250
NOW, deelneming CPS	-143	-358
NPO-gelden	-258	0
Waardevermindering IVA	0	310
Stelselwijziging POC-projecten	0	-128
Genormaliseerd resultaat	946	-2.492

Het positieve resultaat bij de hogeschool ontstaat met name door hogere rijksbijdragen en minder investeringen in innovatieve projecten. De personele lasten zijn hoger door extra uitbreiding van de formatie. In de personele lasten is een extra personele inzet opgenomen voor de ontwikkeling van het nieuwe curriculum.

Het positieve resultaat bij Onderwijsadvies ontstaat door een hogere omzet dan begroot. Deze stijging in de omzet is voor een groot deel veroorzaakt door de verkoop van producten. Daarnaast zijn de overige lasten lager dan begroot.

De kosten van Support en Bestuur & staf zijn hoger dan begroot door hoge personele lasten door inhuur derden in verband met ziekte, projecten en vacatures.

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 en studentenaantallen. De doorbelasting van de kosten aan de hogeschool en Onderwijsadvies is vanaf 2020 gemaximeerd, waardoor zowel in de begroting als in de realisatie een negatief resultaat ontstaat.

Het resultaat deelnemingen is € 787.000 positief, waarvan € 100.000 een vrijval is van positieve goodwill.

## Balans (enkelvoudig)

Balans per 31 december 2021 (x € 1.000)

	2021	2020
	Werkelijk	Werkelijk
Vaste Activa	14.914	14.437
<i>Materiële vaste activa</i>	10.487	10.697
<i>Financiële vaste activa</i>	4.427	3.740
Vlottende Activa	11.318	9.413
<i>Vorraden</i>	335	162
<i>Vorderingen</i>	2.716	2.777
<i>Liquide middelen</i>	8.267	6.558
<b>Totaal activa</b>	<b>26.232</b>	<b>23.933</b>
Eigen vermogen	18.321	16.874
<i>Algemene reserve</i>	9.566	9.051
<i>Bestemmingsreserve, privaat</i>	8.755	7.823
Voorzieningen	912	797
Goodwill (deelnemingen)	0	100
Kortlopende schulden	6.999	6.162
<b>Totaal passiva</b>	<b>26.232</b>	<b>23.933</b>

### 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 € 1.385.000 (positief), en bedraagt € 18.259.000. 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 (current ratio)

	2021	2020
	Werkelijk	Werkelijk
Solvabiliteit II	0,73	0,74
Liquiditeit	1,62	1,54
Absolute omvang liquiditeit (€ 1.000)	11.317	9.497
Huisvestingsratio	0,08	0,08
Normatief publiek vermogen	16.024.000	15.521.000
Algemene reserve (hogeschool)	9.566.000	9.051.000
Ratio eigen vermogen	0,60	0,58

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)*

	2021	2020
	Werkelijk	Werkelijk
Saldo 1 januari	6.558	6.864
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.476	-105
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-767	-201
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
<b>Saldo 31 december</b>	<b>8.267</b>	<b>6.558</b>

De post liquide middelen is gestegen met € 1.709.000. Driestar educatief kent een onveranderd goede liquide positie.

### 8.3 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 2021 is beroep gedaan op dit fonds.

*Overzicht uitkeringen Profileringsfonds 2022*

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>			
	-			
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	<i>Aanvragen</i>			
	5			
Overige categorieën <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.</i>	<i>Toewijzingen</i>			
	5	6.000	1.200	6 maanden
	<i>Aanvragen</i>			
	-			
	<i>Toewijzingen</i>			
	-			

## 8.4 Beleggingsbeleid

In 2021 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.

## 8.5 Rechtmatigheid (Notitie Helderheid)

Driestar educatief heeft in de jaarrekening een duidelijk onderscheid gemaakt tussen publieke geldstromen (hogeschool) en private geldstromen (Onderwijsadvies en studentenhuysvesting). De baten en lasten van de publieke en private afdelingen worden separaat verantwoord in de boekhouding. Uitswisseling van medewerkers tussen publieke en private afdelingen worden verrekend middels de integrale kostprijs systematiek en algemene kosten worden op basis van verdeelsleutels toegerekend aan de private en publieke afdelingen.

In aansluiting op de jaarrekening volgt hieronder een verantwoording van de aanwending van publieke gelden voor de hogeschool. Hierbij wordt aangesloten bij de thema's uit de notitie *Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs* van het ministerie van OCW.

- *Uitbesteding*. De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.
- *Rijksbijdrage en private activiteiten*. De hogeschool besteedt de rijksbijdrage aan het onderwijs en de ondersteuning van het onderwijs aan de hogeschool. De middelen uit de rijksbijdrage worden niet aangewend voor private activiteiten. De hogeschool verzorgt als kennisinstituut contractactiviteiten waarbij interne docenten betrokken zijn. Deze activiteiten zijn kostenneutraal uitgevoerd. Dit geldt ook voor de inzet van personeel bij de samenwerking met andere partners binnen het hoger onderwijs.
- *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 werden 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.

## 8.6 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.

## Covid-19

Binnen Driestar educatief is er een stuurgroep die de ontwikkelingen rondom Covid-19 volgt en de besluiten neemt die nodig zijn voor Driestar educatief. Voor 2022 is de verwachting dat de gevolgen van Covid-19 beperkt zullen zijn.

De beheersingsmaatregelen zijn, in lijn met de ervaringen van de afgelopen jaren, geheel of gedeeltelijk onlineonderwijs voor Driestar hogeschool en het aanbieden van de diensten voor onderwijsadvies (Driestar onderwijsadvies, Gouwe Academie en CPS) zo nodig in een online-setting.

## 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. We zijn alleen voornemens om in Gouda de indeling te wijzigen. Het betreft dan bijvoorbeeld het centraliseren van de mediathiek en het faciliteren van meer ruimte voor leergemeenschappen. Daarvoor loopt nu een onderzoek en we hopen dit in 2023 en verder te realiseren.

Voor ICT wordt een programma uitgevoerd om de kwalitatieve continuering van de ICT-faciliteiten te garanderen. In 2020 is het studentinformatiesysteem vervangen (met uitloop naar 2021) en in 2020 heeft uitbesteding van het technisch ICT-beheer plaatsgevonden. De implementatie van nieuwe software voor financiën, HR en CRM heeft plaatsgevonden in 2021. Dit betekent dat de ICT-faciliteiten weer up-to-date zijn voor de komende jaren, waarbij continue verbetering van belang blijft. In samenwerking met Radiant en SURF voeren we actief beleid ter verhoging van onze cybersecurity.

De meerjarenbegroting 2022-2024 is gebaseerd op de volgende gegevens (exclusief deelnemingen):

	2021	2022	2023	2024
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Personele bezetting (fte)</b>	<b>179</b>	<b>184</b>	<b>177</b>	<b>177</b>
Bestuur en management	11	11	11	11
Personeel Hogeschool	77	81	77	77
Personeel Onderwijsadvies	41	39	39	40
Personeel afdelingen Support en Bestuur en staf	50	53	50	49
<b>Aantal studenten</b>				
Studenten (t-2)	1.376	1.518	1.462	1.496

De personele bezetting vertoont naar verwachting de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie.

De studentenaantallen stijgen (t-2) met name door de nieuwe opleidingen associate degree Pedagogisch Educatief Professional en Ivo godsdienst.

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

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

	2021	2022	2023	2024
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Activa</b>				
Vaste activa	14.914	14.451	14.623	14.529
Materiële vaste activa	10.487	10.363	10.001	9.055
Deelnemingen	4.427	4.088	4.622	5.474
Vlottende activa	11.318	11.732	12.632	14.098
Voorraden	335	180	180	180
Vorderingen	2.716	3.075	3.075	3.075
Liquide middelen	8.267	8.477	9.377	10.843
<b>Totaal activa</b>	<b>26.232</b>	<b>26.183</b>	<b>27.255</b>	<b>28.627</b>
<b>Passiva</b>				
Totaal eigen vermogen	18.321	19.057	20.730	22.101
Algemene reserve (*)	9.566	11.281	12.458	12.934
Bestemmingsreserve privaat	8.755	7.776	8.272	9.167
Voorzieningen	912	895	895	895
Kortlopende schulden	6.999	6.231	5.630	5.631
<b>Totaal passiva</b>	<b>26.232</b>	<b>26.183</b>	<b>27.255</b>	<b>28.627</b>

(\*) Door het opnemen van werkelijke en begrote cijfers is er voor de mutatie 2020-2021 geen aansluiting op het resultaat.

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

	2021	2022	2023	2024
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Solvabiliteit II	0,73	0,76	0,79	0,80
Liquiditeit (current ratio)	1,62	1,88	2,24	2,50
Absolute omvang liquiditeit (€ 1.000)	11.317	11.732	12.632	14.098
Ratio normatief vermogen	0,60	0,69	0,77	0,80

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)

	2021	2022	2023	2024
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	12.986	14.658	12.898	12.244
Collegegelden	1.926	1.644	2.434	2.401
Baten werk in opdracht van derden	7.995	7.445	7.741	7.627
Overige baten	2.555	2.890	2.756	2.675
<b>Totaal baten</b>	<b>25.462</b>	<b>26.637</b>	<b>25.830</b>	<b>24.948</b>

<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	19.534	19.867	19.293	19.152
Afschrijvingen	976	1.009	1.092	1.069
Huisvestingslasten	1.470	1.508	1.485	1.470
Overige lasten	2.773	3.148	2.794	2.716
<b>Totaal lasten</b>	<b>24.753</b>	<b>25.532</b>	<b>24.664</b>	<b>24.407</b>
Saldo baten en lasten	708	1.105	1.166	541
Financiële baten en lasten	-22	-17	-17	-17
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>687</b>	<b>1.088</b>	<b>1.149</b>	<b>524</b>
Vennootschapsbelasting	-27	23	-10	-5
Resultaat deelnemingen	787	-77	534	852
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>1.447</b>	<b>1.034</b>	<b>1.673</b>	<b>1.371</b>

De hogeschool investeert de komende jaren extra in vernieuwing van het curriculum. Het doel is verhoging van de kwaliteit van de opleidingen. Het bestuur heeft dit investeringsprogramma afgebouwd naar een meer regulier niveau van investeren. Tevens worden in 2022 en 2023 projecten uitgevoerd in het kader van het NPO.

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.

### **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 mobiliteitsproject gestart.
- Krapte arbeidsmarkt -> Inrichten flexibele schil bij OA, tijdelijke inhuur, inzet 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.

## **9 Kwaliteitsafspraken**

### **9.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk leggen we verantwoording af over de realisatie van het plan Kwaliteitsafspraken in 2021. We gaan in op de betrokkenheid van belanghebbenden bij het proces (9.2) en de inhoudelijke voortgang per activiteit uit ons plan (9.3). Ook is een financiële verantwoording opgenomen (9.4). Een reflectie van de medezeggenschapsraad is opgenomen in 9.5.

### **9.2 Betrokkenheid van belanghebbenden**

Eens per vier maanden wordt de uitvoering van het plan Kwaliteitsafspraken geëvalueerd en rapporteert de manager van de hogeschool in samenwerking met 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. Een aantal projecten liep door de coronacrisis vertraging op, andere projecten namen juist een vlucht. We hebben de wijzigingen gedeeld met belanghebbenden; zij konden zich vinden in de manier waarop we inspelen op de actualiteit.

### 9.3 Voortgang 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.

Activiteit 1: Het onderzoek naar hoe de ENTREE kan worden ingericht, is in 2019 reeds afgerond.

Activiteit 2	Inrichten ENTREE op basis van het door het mt genomen besluit.
Wie	Medewerkers studentzaken, opleidingsmanager hogeschool, studieleiders van de verschillende opleidingen, managementassistente.
Beoogd resultaat	In september 2020 is de ENTREE ingericht, zodat deze functioneert bij de werving voor studenten voor 2021.
Stand 31-12-2021	De ENTREE is ingericht. Er is een training geweest met alle vertegenwoordigers van Driestar hogeschool op andere scholen, zodat we eenduidig naar buiten treden. De activiteit is hiermee afgerond. Een aandachtspunt is nog het doorstromen/overstappen binnen opleidingen van Driestar hogeschool.

##### 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.

Activiteit 1	De opleidingsteams worden ingericht, teamvorming vindt plaats, de kaders zijn helder voor de teamleden.
Wie	Mt-hogeschool, betrokken docenten in de opleidingsteams.
Beoogd resultaat	In juni 2020 zijn de teams startklaar, zodat deze functioneren met ingang van cursusjaar 2020/2021.
Stand 31-12-2021	Deze activiteit betreft alleen nog de pabo; voor de overige opleidingen was het doel al behaald. De opleidingsteams in de pabo zullen tot stand komen bij de uitrol van het nieuwe curriculum (ontwikkelteams groeien door naar opleidingsteams). Het nieuwe curriculum start per cursusjaar 2022/2023. Gelijk daarmee op gaat ook het eerste opleidingsteam in de pabo van start. Vanaf augustus 2021 tot 2024 organiseren we bij de pabo binnen de bestaande overlegvormen extra momenten gericht op studentenwelzijn. Denk aan extra mentorenoverleg in pabo 1 en de evaluatie-uren. In de SAM-route vindt begeleiding plaats binnen de leergemeenschappen. Deze extra overleggen zijn opgenomen in de jaarplanning.

Activiteit 2	Een medewerker van de hogeschool die begin 2020 promoveert op studie-uitstelgedrag van pabo-studenten, levert uiterlijk september 2020 een rapport op waarin verbeteringen worden voorgesteld voor passende begeleiding van studenten.
Wie	Promovendus, mt-hogeschool.
Beoogd resultaat	Rapport met aanbevelingen die leiden tot betere begeleiding en tot welbevinden van studenten, voorkomen studie-uitstelgedrag.
Stand 31-12-2021	Na de pilots in het afgelopen kalenderjaar is begin 2021 besloten te starten met het begeleidingstraject Studieboost. Het doel voor zover dat binnen de kwaliteitsafspraken viel, is behaald. De verdere voorbereidingen op en de uitvoering van Studieboost worden gefinancierd met NPO-middelen. De verantwoording vindt dan ook plaats in het hoofdstuk NPO (zie hoofdstuk 10 van dit Bestuursverslag).

Activiteit 3	De opleidingsteams zijn vanaf september 2021 verantwoordelijk voor de begeleiding van studenten binnen hun stream, organiseren passende begeleiding (zowel individueel als in groepsverband) voor studenten in opleiding, stage en afstuderen. Dit binnen de door het mt aangegeven kaders en middelen en op basis van adviezen vanuit de ENTREE en de uitkomsten van het rapport over studie-uitstelgedrag.
Wie	Mt-hogeschool, betrokken docenten in de opleidingsteams, studenten.
Beoogd resultaat	Welbevinden van studenten en voorkomen studie-uitstelgedrag.
Stand 31-12-2021	Intensievere begeleiding vindt plaats in leergemeenschappen op inhoud en in werkplekcoaching. Dit wordt de nieuwe werkwijze voor de hele pabo. Bij de associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal en de Samen opleiden-route (SAM) is dit gerealiseerd, lvo en pabo voltijd volgen nog.

### 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 die er zijn binnen de hogeschool.

#### *Subdoel 3.1 Revisie curriculum > minder toetsmomenten*

Revisie van het huidige curriculum in de pabo om op korte termijn te realiseren dat studenten minder toetsmomenten hebben. Dit subdoel is behaald in 2019.

#### *Subdoel 3.2 Een nieuw samenhangend curriculum*

Invoering van een nieuw curriculum in alle opleidingen in de hogeschool.

Activiteit 1	De pilot voor een geheel nieuw curriculum (op basis van beroepstaken en professionele identiteit) wordt doorgezet in pabo 2 met één klas binnen samen opleiden (SAM).
Wie	Mt-hogeschool, kernteam SAM, onderwijsontwerpers, betrokken docenten, support.
Beoogd resultaat	In augustus 2023 is de pilot afgerond (t/m pabo 4). Opbrengsten uit de evaluatie worden gebruikt om de nieuwe opleiding verder te doordenken.
Stand 31-12-2021	De pilot met het nieuwe curriculum loopt nu in jaar 1 t/m 4 van de routes Samen opleiden (SAM) en deeltijd. Jaar 1 en 2 lopen naar behoren. Voor jaar 3 en 4 worden verbeterpunten meegenomen in de ontwikkeling van het nieuwe curriculum.

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 31-12-2021	In de eerste helft van 2021 zijn besluiten genomen over de lange lijn van het curriculum, de inrichting van de profielijn, de kennislijn en praktijkleren. Vervolgens zijn opdrachten geformuleerd voor het uitlijnen van het curriculum over de leerjaren op basis van het beroepsprofiel en zijn hier mensen en uren aan gekoppeld. In het cursusjaar 2021-2022 worden de opdrachten uitgevoerd. De officiële aftrap was tijdens een studiedag in oktober 2021. Lopende het cursusjaar zijn er acht bijeenkomsten waarin collega's delen waar ze mee bezig zijn, zodat er verbinding blijft. Er zijn vier projectleiders benoemd die leidinggeven aan de curriculumvernieuwing, onder verantwoordelijkheid van het MT. De werkzaamheden lopen op schema.

#### **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.

Activiteit 1	Er wordt een nieuwe route voor vwo-studenten ontworpen en ingericht op basis van dezelfde uitgangspunten (profielijn en beroepstaken) die nu gelden in de SAM-pilot, waarbij het lesaanbod wordt afgestemd op de kennis en vaardigheden van een vwo-student.
Wie	Mt-hogeschool, innovatiemanager, opleidingsteam vwo, onderwijsontwerpers, vwo-studenten.
Beoogd resultaat	Aan het einde van cursus 2019/2020 is het ontwerp voor de nieuwe opleiding klaar. Aan het einde van cursus 2020/2021 is de opleiding ingericht, zodat gestart kan worden in cursus 2021/2022.
Stand 31-12-2021	In verband met de coronamaatregelen, de vernieuwing van het curriculum en de problemen rond roostering/Osiris is deze activiteit uitgesteld. Besloten is de route te laten starten in cursusjaar 2023-2024. In februari 2022 wordt gestart met het ontwerp en de inrichting van de route onder leiding van een projectleider en de innovatiemanager. Het doel is dus nog niet behaald en het budget is doorgeschoven. De vwo-route moet een eigen route worden in samenwerking met de Master leren en innoveren.

##### *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 31-12-2021	Studenten moeten niet alleen inhoudelijk eenvoudig kunnen overstappen, maar ook praktische belemmeringen moeten verdwijnen. In een gesprek met studieleiders zijn we tot de conclusie gekomen dat dit altijd maatwerk is, afhankelijk van de resultaten van de student. Daarom is besloten dat elke studieleider 40 uur per jaar extra krijgt in de normjaartak om deze flexibele overstappen zo goed mogelijk te laten verlopen.

#### *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 gerealiseerd waarin het onderwijs van de toekomst centraal staat, waar studenten kunnen oefenen met nieuwe technologische ontwikkelingen in het onderwijs en waar 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
Beoogd 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 31-12-2021	Besloten is het lokaal van de toekomst te koppelen aan de herinrichting van de mediatheek, die gepland staat voor uiterlijk 2023. Hiervoor wordt later een opdracht gegeven, de activiteit heeft nu nog geen prioriteit.

#### *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 in dit plan geformuleerde doelen en voornemens.

#### Subdoel 6.1 Scholing digitale leermiddelen

Docenten worden geschoold in het gebruiken van nieuwe digitale leermiddelen.

Dit doel is behaald in 2020. Het gebruik van digitale middelen blijft in coronatijd een punt van verdere ontwikkeling, maar dat wordt in de reguliere professionalisering van docenten opgenomen.

#### Subdoel 6.2 VELON-registratie docenten

Minimaal tachtig procent van de docenten binnen de lerarenopleidingen zijn 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 31-12-2021	In overleg met de studenten-MR is besloten dit doel en de VELON-registratie uit te stellen. Onze prioriteit ligt bij het omgaan met de coronamaatregelen en bij de herziening van het curriculum. Om die reden zijn er dit cursusjaar vier studiedagen georganiseerd voor alle docenten in het kader van de curriculumvernieuwing. Dat is terug te zien in de financiële verantwoording (zie paragraaf 9.4, eerste tabel in regel 'Professionalisering docenten').

#### 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 doel is behaald in 2020.

## 9.4 Financiële verantwoording

In onderstaand overzicht is de jaarbegroting 2021 opgenomen naast de werkelijke kosten zoals deze momenteel gerealiseerd worden op kalenderjaar.

	Werkelijk	Begroting	Verschil
Meer en betere begeleiding studenten	172.000	240.000	-69.000
Studiesucces	250.000	250.000	0
Onderwijsdifferentiatie	16.000	90.500	-74.500
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	47.000	90.000	-43.000
Professionalisering docenten	265.000	70.000	+195.000
<b>Totaal</b>	<b>750.000</b>	<b>740.500</b>	<b>+9.500</b>
Ontvangen rijksbijdrage		745.300	- 4.700

De financiën laten over de hele periode van de kwaliteitsafspraken het volgende beeld zien:

€ 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gerealiseerde versus begrote kosten	473	486	750	815	865	735
Gerealiseerde versus begrote rijksbijdrage	345	389	745	946	997	1.129
Verschil in besteding per jaar	+128	+97	+5	-131	-132	-394
Verschil in besteding cumulatief	+128	+225	+230	+99	-33	-427

De bedragen voor 2023 en 2024 zijn gebaseerd op peildatum 2020 en daarmee nog onzeker. In overleg met de gesprekspartners zal het eventueel resterende beschikbare budget in de plannen opgenomen worden.

## 9.5 Reflectie van de medezeggenschapsraad

In 2019 heeft de mr geparticipeerd in het tot stand brengen van een plan voor de kwaliteitsafspraken en we zijn daarna betrokken bij de voortgangsbewaking. Dit werd gerealiseerd door een aantal leden van de pmr (vier) en de smr (twee) die meedachten in het kernteam, totaal waren er zes leden van de mr betrokken bij het kernteam. In dat kernteam zitten niet alleen mr-leden, maar ook de opleidingsmanager, de controller en een beleidsmedewerker. Het proces van komen tot adequate kwaliteitsafspraken voor onze opleidingen en het bespreken van de voortgang ervan was een nieuwe ervaring voor ons. Door nauwe samenwerking en afstemming verliep dit echter voorspoedig. Er is in 2021 twee keer overleg geweest over de voortgangsrapportage waar de stand van zaken is besproken. Onderstaande bevindingen kwamen naar voren:

- Verschillende doelen zijn behaald. Enkele zaken worden intensiever aangepakt omdat er NPO-gelden beschikbaar zijn gekomen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de studieboost en extra begeleiding van de student. De mr heeft hier ook op aangedrongen, omdat veel studenten hier behoefte aan hebben. Doordat we de afgelopen cursusjaren werden geconfronteerd met de (gevolgen van de) coronamaatregelen, hebben we gemerkt dat intensivering van (reguliere) studentbegeleiding belangrijk is. Veel studenten hebben baat bij extra ondersteuning voor hun loopbaan, studiesucces en welzijn.
- In verband met corona is vertraging opgelopen bij de implementatie van een aantal doelen (bijvoorbeeld de curriculumvernieuwing). Dat wordt duidelijk verantwoord in de rapportages. Alle energie en tijd is gegaan naar online lesgeven. Anderzijds is er een enorme sprong gemaakt op het gebied van onlineonderwijs en de professionalisering op dat terrein. De smr heeft, gelet op eerdere ervaringen, aandacht gevraagd voor een zorgvuldige invoering van het nieuwe curriculum. De planning is nu realistischer en ook het verrijkte beroepsprofiel helpt bij het zorgvuldig uitrollen.
- De verwachting is dat we de voor 2024 geformuleerde doelen halen, maar het is wel een stevige uitdaging.
- Er wordt onderzoek gedaan naar wat docenten en studenten merken van de kwaliteitsafspraken.

## 10 Coronaparagraaf/NPO

### 10.1 Algemeen

De coronamaatregelen hadden de afgelopen twee jaar veel impact op de studie van onze studenten en het werk van onze medewerkers. Ook de uitvoering van onze plannen stond onder druk. In 2020 herijkten we daarom onze strategie in het WHY-project: waarom zijn we er; wat moet dwars door alles heen overeind blijven? Ook onderzochten we na de eerste lockdown hoe studenten, klanten en medewerkers het online werken hadden ervaren en wat we ervan mee wilden nemen naar de toekomst en verder wilden ontwikkelen. Uit het onderzoek kwamen vijf praktijkwaarden naar voren die we heel belangrijk vinden: relatie, gids, vorming, herbergzaamheid en wereldburgerschap. In een exclusief digitale omgeving is het lastig hieraan vorm te geven, we kunnen niet zonder het

persoonlijke contact en het leren in gemeenschap. Aan de andere kant hadden we ervaren dat bepaalde activiteiten redelijk tot goed digitaal konden plaatsvinden, soms zelfs beter of efficiënter. Het didactisch Online Team heeft in het eerste jaar van de pandemie een grote rol gespeeld in het vergroten van digitale vaardigheden van docenten en adviseurs. Daarna is de aandacht verlegd naar blended learning en vormingsprocessen.

Daarnaast kwam ook in het verslagjaar een stuurgroep vrijwel wekelijks bijeen om de landelijke coronamaatregelen te bespreken, besluiten te nemen over het coronabeleid van Driestar educatief en deze te communiceren en te implementeren in de organisatie.

Dankzij de flexibiliteit van studenten en de inspanningen van docenten om het onderwijs en de begeleiding van studenten gedurende de pandemie zo goed mogelijk vorm te geven, konden veel studenten hun studie in grote lijnen volgens plan volgen. Met het voortduren van de crisis en de opeenvolging van maatregelen zagen we de impact op studenten en docenten wel groter worden. Het herhaaldelijk terugkerende gebrek aan fysiek onderwijs, de beperkte stagemogelijkheden en het gemis van het contact met studiegenoten en de opleiding, hebben bij een deel van onze studenten geleid tot motivatieproblemen, een verminderd welzijn, studievertragingen en een hoger risico op uitval. Studenten in de opleidingsscholen konden door de coronamaatregelen minder praktijkonderwijs volgen. Vanuit de opleidingen hebben we ons ingespannen om vervangend of aanvullend onderwijs te geven. Regelmatig hadden we hierover overleg met de smr.

We hebben een beroep gedaan op de Subsidieregeling coronabanen in het hoger onderwijs en de Subsidieregeling extra hulp voor de klas. Deze subsidies zijn gebruikt voor tijdelijke personele inzet en de daarmee verbinden werkzaamheden, zoals roostering.

Ook bij onze private activiteiten ondervonden we hinder van de schoolsluitingen, beperkende maatregelen en de werkdruk in scholen vanwege uitval door corona. De impact hiervan was in 2021 wel kleiner dan in 2020. Er was voldoende werk, mede omdat de scholen ruime middelen hadden uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

## **10.2 Planvorming NPO**

Begin 2021 werd de Tweede Kamer geïnformeerd over het NPO, een investeringsprogramma gericht op de aanpak van coronavertragingen, verbetering van het studentenwelzijn en het benutten van lessen uit de coronatijd voor structurele onderwijsverbeteringen. In het Bestuursakkoord tussen het ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen, de mbo's en universiteiten werden vijf thema's vastgesteld voor de interventies van de onderwijsinstellingen. Bij het opstellen van het plan van aanpak voor onze hogeschool konden we gebruik gemaakt van onderzoeksresultaten uit het WHY-project. Daarnaast hebben we in de jaarevaluatie van onze opleidingen (juni 2021) aan onze studenten en hogeschooldocenten een aantal concrete vragen voorgelegd over studievertragingen en uitdagingen die zij in coronatijd hebben ervaren en de behoeften die zij hebben. Op een studiedag van de pabo spraken we hierover door met docenten. Vlak voor de zomer spraken we met de medezeggenschapsraad (zowel de smr als de pmr) de interventies op hoofdlijnen. De betreffende opleidingsmanagers werkten de plannen in augustus verder uit. Vanwege de deadline voor het indienen van het plan van aanpak (15 september) spraken het college van bestuur en de medezeggenschapsraad (smr en pmr) eerst een voorlopige goedkeuring op hoofdlijnen uit, gevolgd door een formele goedkeuring kort na het indienen van het plan van aanpak. De interventies zijn tevens besproken met de raad van toezicht. De interventies van onze lerarenopleidingen passen onder thema 5 van het Bestuursakkoord. De interventies van onze andere opleidingen passen onder de thema's 1 t/m 3. In de tabellen in paragraaf 10.4 zijn alle interventies per opleiding terug te vinden.

## **10.3 Monitoring en verantwoording**

De implementatie van de NPO-interventies monitoren we intern 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 deze monitor ingevuld wordt, delen we ook intern een rapportage met het kernteam. Deze interne rapportages verschijnen in januari en rond de zomer. In februari zullen we de eerste NPO-monitoringstool invullen. Berenschot werkt op dit moment nog aan de tool; naar verwachting is deze uiterlijk eind januari gereed. Inmiddels is ook duidelijk dat Driestar educatief in de tweede periode, zomer 2022, tot de steekproef van instellingen behoort die extra gemonitord zal worden via interviews met verschillende stakeholders over de aangeleverde data, het proces en de voortgang van de interventies.

#### 10.4 Voortgang tot januari 2022

Bij de meeste interventies maken we gebruik van onze bestaande capaciteit en geven we hogeschooldocenten, mentoren en studieloopbaancoördinatoren een tijdelijke uitbreiding van taken en uren. Binnen de pabo en de Ivo zijn de interventies zo veel mogelijk uitgerold vanaf de aanvang van het cursusjaar 2021-2022. Het was een uitdaging om hiervoor de menskracht en uren te vinden. Binnen de hbo Pedagogiek en associate degree Pedagogisch Educatief Professional hadden de opleidingscoördinatoren voor deze opgave meer tijd voor nodig. De implementatie vindt daar plaats vanaf januari 2022. Bij de masterprogramma's is nog niet helemaal uitgekristalliseerd hoe het beschikbare bedrag besteed gaat worden. Het eerste kwartaal van het cursusjaar 2021-2022 was dus een periode van voorzichtig starten. Het afschalen van het fysieke onderwijs in de loop van het najaar, beperkende maatregelen rondom groepsgroottes en een nieuwe lockdown vanaf december vergemakkelijkten deze start niet. Niettemin verwachten we alle interventies uiteindelijk binnen de looptijd van het NPO te kunnen realiseren.

Onderstaande tabellen geven een overzicht van de interventies, looptijd, personele inzet en kosten. In kolom 'Voortgang' is kort de stand van zaken per januari 2022 beschreven. Hbo Pedagogiek, associate degree Pedagogisch educatief professional en de masteropleidingen ontbreken in deze rapportage nog, zie de toelichting hierboven.

#### Pabo (ca. 950 studenten)

	Interventie	Looptijd	Personele inzet	Middelen	Voortgang tot januari 2022
<b>Thema 5: Lerarenopleidingen</b>					
5.1	1.Extra stage-begeleiding voor alle studenten	2021-2022 2022-2023	Studieloopbaan-begeleiders vanuit hogeschool en werkveld	574.080	Deze interventie is gestart. Bemensing is rond.
5.1	2. Educatieve Levensbeschouwelijk Alliantie (ELA) – opstart/ voorbereiding	2021	Externe projectleider	100.000	Meerdere collega's zijn hierbij betrokken. De structuur is opgezet. Verschillende werkgroepen zijn bezig met thema's gericht op betere afstemming van opleidingen (studeerbaarheid, doorstroming, persoonlijke leerwensen) en inzet van PLG's. De interventie zal zichtbaar worden voor studenten vanaf cursusjaar 2022-2023.
5.2	3. Studieboost (coachings-programma om uitval en studievertraging te voorkomen bij studenten)	2021-2022	Regisseur Driestar Onderzoeks-centrum/ externe trainers en Driestar hogeschool-docenten	138.120	Is gestart. Begeleiders zijn geschoold en de eerste bijeenkomsten hebben plaatsgevonden.

5.2	4. Extra mentoraat voor alle studenten, incl. klassenactiviteiten	2021-2022 2022-2023	Mentoren hogeschool	279.200	Is mee gestart. Bemensing is rond. Door nieuwe lockdowns/ online onderwijs wordt dit wel bemoeilijkt.
5.2	5. Extra werving studenten en zij-instromers en support door Studentzaken*	2022-2023	Medewerker Communicatie, nieuwe medewerker Support	100.000	Gepland voor volgend cursusjaar.
5.2	6. Inhalen achterstanden curriculum-gerelateerde zaken, o.a. minor Bewegingsonderwijs	2021-2022	Hogeschool-docenten	25.000	Minor Bewegingsonderwijs is ingehaald voor de studenten en docenten die het betrof. Er is nog budget beschikbaar voor andere 'losse eindjes' die passen binnen deze interventie.
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	75.000	Vanwege coronamaatregelen/ lockdown uitgesteld.
5.2	8. Professionalisering docenten, met name m.b.t. blended learning	2021-2022 2022-2023	Externen/ Digitaal Ontwikkelings-team hogeschool	114.000	Versnellingsplan loopt. Eerste besprekingen zijn geweest. Er gaan enkele vakgroepen benaderd worden om een pilot te starten.
5.2	9. Realiseren studentwerkplekken/ vernieuwing lokalen en mediatheek** om samenwerking, kleine groepen en blended learning te faciliteren	2022	Externe organisaties	120.000	Dit wordt onderdeel van het interne huisvestingsplan dat in 2022/2023 uitgevoerd gaat worden.
5.3	10. Gratis Cambridge-cursus voor studenten	2021-2022	Cambridge-cursusleiders Driestar onderwijsadvies	75.000	Animo was groot. 158 studenten zijn gestart. Cursus vindt dit cursusjaar plaats en is gestart met vijf interne trainers en twee externe trainers. Het budget is opgebruikt, dus deze cursus wordt op deze manier alleen cursusjaar 2021-2022 gegeven.

\* Voor deze interventie is voor 2021 subsidie aangevraagd vanuit de regeling 'Extra hulp voor de klas'. Op die manier hopen we volledige capaciteit t.a.v. de doelen van deze interventie te kunnen financieren.

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

### LVO (ca. 300 studenten)

	#. Interventie	Looptijd	Personele inzet	Middelen	Voortgang januari 2022
<b>Thema 5: Lerarenopleidingen</b>					
5.1	11. Samen opleiden + professionaliseren in de Christelijke Academische Opleidingsschool i.o (CAOS)	2021-2022 2022-2023	Hogeschool-docenten en vakdocenten uit vo-scholen	31.200	Diverse bijeenkomsten hebben plaatsgevonden, planontwikkeling. Zwaartepunt vanaf maart 2022.

5.1	12. Stagebegeleiding deeltijd	2021-2022 2022-2023	stagebegeleiders hogeschool	74.400	Verkenning is gestart. Pilot in ontwikkeling. Uitvoering vanaf januari 2022.
5.1	13. Begeleiding langstudeerders	2021-2022 2022-2023	Mentoren hogeschool	20.800	Is gestart. Wordt nog verder verdiept.
5.2	14. Optimalisering ENTREE (aanmelding, studiekeuzecheck, gesprek)	2021-2022 2022-2023	stagebegeleiders hogeschool	10.400	Vooralsnog weinig tijd bij betrokkenen. Pakken we op in februari 2022.
5.2	15. Extra mentoraat voor alle studenten	2021-2022 2022-2023	Mentoren hogeschool	55.800	Dit is opgezet en wordt aangeboden vanaf cursusjaar 2021-2022. Elke vakgroep investeert hierin.
5.2	16. Vergroten sociale binding studenten (klassenactiviteiten)	2021-2022 2022-2023	Externen	30.000	Fase: planvorming. In januari/februari eerste activiteit (afhankelijk van de coronamaatregelen).
5.2	17. Ontwikkeling ondersteunende didactiek (blended learning)	2021-2022 2022-2023	Digitaal Ontwikkelings-team hogeschool/ externen	18.600	Vindt vooral in 2022 en 2023 plaats.
5.2	18. Professionalisering docenten	2021-2022 2022-2023	Externe trainer/ Digitaal Ontwikkelings-team hogeschool	50.000	Vindt vooral in 2022 en 2023 plaats. Nadruk komt te liggen op 2022-2023 vanwege uitkomsten visitatie die hierbij aansluiten.
5.2	19. Revitalisering vakgroepen Engels en generiek (kwaliteitsimpuls)	2021-2022 2022-2023	Hogeschool-docenten	24.800	Uren/kosten vallen in januari-maart 2022.
5.2	20. Revitalisering vakgroepen (ontwikkelbudget)	2022-2023	Hogeschool-docenten	10.500	Vanwege visitatie tijdens cursusjaar 2022-2023.
5.3	21. Ondersteuning internationaliserings-activiteiten	2021-2022 2022-2023	Medewerker internationalisering hogeschool + partners onderwijsinstellingen	15.600	Vanwege beperkende coronamaatregelen niet mogelijk om al vorm te geven, want buitenlandse reizen zijn opgeschort tot ten minste 1 maart 2022. Er wordt nagedacht over alternatieve internationaliseringsmogelijkheden.

De financiën NPO kunnen als volgt worden weergegeven:

	2021	2022	2023	Totaal
Toegekende gelden	969.000	1.085.000	0	2.054.000
Besteding gepland	303.000	1.108.000	643.000	2.054.000
Gerealiseerd	258.000			

## 10.5 Reflectie medezeggenschapsraad

In het Bestuursakkoord van mei 2021 hebben het Ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen, alle mbo's en universiteiten thema's vastgesteld waarbinnen de onderwijsinstellingen hun interventies moesten gaan ontwikkelen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Om passende interventies op te stellen voor Driestar hogeschool is in de jaarevaluatie van onze opleidingen onder onze studenten en hogeschooldocenten (juni 2021) een aantal concrete vragen voorgelegd. Zo konden zij zelf inzicht geven in de studievertraging of uitdagingen die zij in coronatijd hebben ervaren. Daarnaast is gepeild welke behoeften studenten en docenten hadden ten aanzien van ondersteuning en inlopen van vertraging. De NPO-interventies worden ook gemonitord in het

kernteam kwaliteitsafspraken. Vlak voor de zomer zijn de interventies op hoofdlijnen besproken met ons als mr. Na de zomer zijn de interventies door ons geaccordeerd. We werden als MR gehoord en betrokken in het formuleren van passende interventies. Daarnaast worden we ook frequent betrokken bij de voortgangsbewaking ervan.

De eerste NPO-rapportage besloeg de periode september tot en met december 2021. De interventies voor onze hogeschool zijn met name voor de pabo en Ivo al vrij snel daadwerkelijk uitgerold vanaf de aanvang van cursusjaar 2021-2022. Het was een uitdaging om bemensing en benodigde tijd goed te organiseren. Voor de pabo-interventies zijn de benodigde uren opgenomen in de urenplaatjes van docenten. Het Studiebeest-traject is gestart, extra mentoraat en stagebegeleiding zijn eveneens gestart. Daarnaast is de Cambridge-cursus begonnen. Interventies voor hbo Pedagogiek en associate degree Pedagogisch Educatief Professional zijn geformuleerd en de uren zijn gepland, maar deze zullen vooral vanaf januari 2022 uitgevoerd gaan worden.

Het eerste kwartaal van cursusjaar 2021-2022 was dus wat NPO betreft een periode van voorzichtig starten. De puzzel met betrekking tot bemensing, maar ook het afschalen van fysiek onderwijs in de loop van het najaar, beperkende maatregelen rondom groepsgrootte en wederom een lockdown vanaf december vergemakkelijkten deze start niet. Kortom, sommige interventies lopen al, andere liepen vertraging op of zijn naar een later moment verplaatst. Niettemin verwachten we dat alle interventies uiteindelijk binnen de looptijd van het NPO gerealiseerd zullen worden.

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

## Bacheloropleidingen

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
<b>Educatie</b>			
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)		▪	▪
<b>Gedrag en maatschappij</b>			
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 1-10-2021

Aantal studenten	2018	2019	2020	2021
Hogeschool	1251	1367	1517	1453
Pabo	851	904	969	952
Lvo	280	265	288	283
Hbo Pedagogiek	73	85	96	92
Master L&I	47	37	30	21
AD PEP		76	134	105

### Verdeling pabo en lvo in voltijd-deeltijd-duaal

Pabo	2018	2019	2020	2021	Lvo	2018	2019	2020	2021
Voltijd	694	720	769	717	Voltijd	-	-	-	-
Deeltijd	86	83	77	74	Deeltijd	176	173	187	184
Duaal	71	101	123	161	Duaal	106	92	101	99
Totaal	851	904	969	952	Totaal	282	265	288	283

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

Lvo	2018	2019	2020	2021
Duits	37 (26 + 11)	32 (23+9)	30 (21+9)	31 (22+9)
Economie	40 (25 + 15)	34 (27+7)	35 (21+14)	32 (18+14)
Engels	86 (52 + 34)	84 (53+31)	77 (47+30)	72 (44+28)
Geschiedenis	29 (11+ 18)	28 (12+16)	32 (18+14)	36 (21+15)
Nederlands	47 (31 + 16)	49 (32+17)	56 (39+17)	51 (35+16)
Wiskunde	43 (31 + 12)	38 (26+12)	30 (20+10)	28 (16+12)
Godsdienst	n.v.t.	n.v.t.	28 (21+7)	33 (28+5)

### Studierendement per 31 augustus, in % van instroom

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

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 Ivo's

*Instream voltijd-deeltijd-duaal (peildatum 1 oktober)*

	2018	2019	2020	2021
Hogeschool	337	402	434	498
Voltijd	196	227	251	206
Deeltijd	99	133	127	185
Duaal	42	42	56	107

*Instream 2021 voltijd-deeltijd-duaal per opleiding*

2020	Pabo	Lvo	Master L&I	Pedagogiek	AD PEP
Voltijd	206	0	0	0	0
Deeltijd	28	50	12	34	58
Duaal	82	25	0	0	0
Totaal	316	75	12	34	58

*Instream 2021 per vooropleiding (excl. AD PEP)*

Hogeschool	2018	2019	2020	2021
Havo	156	200	225	205
Mbo	76	90	74	115
Vwo	43	51	51	41
Ho	43	41	56	79
Overig	19	20	28	
Totaal	337	402	434	440

*Instream 2021, vooropleiding per opleiding (excl. AD PEP)*

2020	Pabo	Lvo	Master L&I	Hbo Pedagogiek
Havo	177	18	0	9
Mbo	85	17	0	12
Vwo	32	5	0	4
Overig	22	35	12	9
Totaal	316	75	12	34

*Bindend afwijzend studieadvies (BAS)*

	2017-2018	2018- 2019	2019-2020	2020-2021*
Pabo	14	12	1	12
Lvo	1	Duits: 2, Economie: 1 Engels: 3, Gesch.: 1 Wiskunde:4	0	0
Hbo Pedagogiek	0	0	1	0

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  
lid bestuur Net Foundation (onbezoldigd)  
voorzitter bestuur stichting Vrienden van Radiance (onbezoldigd)  
lid Advisory Committee of Hope University College, Ethiopië (onbezoldigd)
- drs. R.W. Zoutendijk  
lid raad van toezicht van de vereniging Onderwijsontwikkeling Nederland, de brancheorganisatie voor onderwijsadviesbureaus (tot 01-02-2020, bezoldigd)  
lid raad van toezicht Verus (bezoldigd)  
plv. lid College voor Toetsen en Examens (onkostenvergoeding)  
lid raad van toezicht Stichting Onderwijs Zieke Leerlingen (tot 01-02-2020, onbezoldigd)  
lid bestuur Stichting Mediauitgaven De Reformatorische School (onbezoldigd)  
lid ledenraad Coöperatie SURF ua, namens Vereniging Hogescholen (onbezoldigd)

### Professionalisering college van bestuur

- drs. L.N. Rottier: coachingstraject
- drs. R.W. Zoutendijk: geen

### Specificatie bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

#### Leidinggevende topfunctionarissen

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk
Functie	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Bezoldiging 2021</b>		
Beloningen en belaste kostenvergoeding	134.829	130.635
Beloningen betaalbaar op termijn	22.194	22.832
Subtotaal	157.023	152.467
Toepasselijk WNT-maximum	163.000	163.000
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2021	157.023	152.467
<i>Bezoldiging vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken voor inwerkingtreding van de sectorale regeling WNT II, waardoor een beroep wordt gedaan op overgangsrecht.</i>		

In de bezoldiging is de fiscale bijtelling voor de leaseauto opgenomen. Het in 2021 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.

<b>Gegevens 2020</b>	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
<b>Bezoldiging 2020</b>		
Beloning en belaste kostenvergoeding	134.829	129.189
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	20.672	20.528
Subtotaal	155.501	149.717
Toepasselijk WNT-maximum	157.000	157.000
Totaal bezoldiging 2020	155.501	149.717

*Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties*

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk	Gezamenlijk	Totaal
1. Reiskosten binnenland	104	203	0	307
2. Reiskosten buitenland	0	0	0	0
3. Representatie	28	59	0	87
4. Professionalisering	5.575	0	0	5.575
5. Overige kosten	754	618	0	1.372
<b>Totaal</b>	<b>6.462</b>	<b>880</b>	<b>0</b>	<b>7.342</b>

*Toezichthoudende topfunctionarissen*

	W. Büdgen	ds. G.W.S. Mulder	drs. Ing. W.J. Punt
<b>Functie</b>	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging 2021</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	6.300	3.650	3.650
Toepasselijk WNT-maximum	24.450	16.300	16.300
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging 2021</b>	<b>6.300</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>
Gegevens 2020			
Duur dienstverband	01/01 – 31/12	01/01 - 31/12	01/01 – 31/12
<b>Bezoldiging 2020</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	6.100	3.525	3.525
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	6.100	3.525	3.525
Toepasselijk WNT-maximum	22.550	15.700	15.700
<b>Totaal bezoldiging 2020</b>	<b>6.100</b>	<b>3.525</b>	<b>3.525</b>

	drs J.N. van de Poel	drs. S. Stoop	dr. C.A. Rietveld
<b>Functie</b>	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging 2021</b>			
Beloningen en belastbare onkostenvergoedingen	3.650	3.650	3.650
Toepassing WNT-maximum	16.300	16.300	16.300
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging 2021</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>
Gegevens 2020			
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging 2020</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.525	3.525	3.525
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	3.525	3.525	3.525
Toepasselijk WNT-maximum			
	15.700	15.700	15.700
<b>Totaal bezoldiging 2019</b>	<b>3.525</b>	<b>3.525</b>	<b>3.525</b>

	Ir. B. Visser
<b>Functie</b>	Lid
Duur dienstverband 2021	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging 2021</b>	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.650
Toepasselijk WNT-maximum	16.300
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging 2020</b>	<b>3.650</b>
Gegevens 2020	
Duur dienstverband	n.v.t.
<b>Bezoldiging 2020</b>	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.525
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	3.525
Toepasselijk WNT-maximum	
	15.700
<b>Totaal bezoldiging 2020</b>	<b>3.525</b>

<i>Complexiteitspunten</i>	
Gemiddelde baten	4
Aantal studenten	1
Onderwijssoorten	4
<i>Totaal</i>	9

De bijbehorende klasse-indeling is D.

### **Overige rapportageverplichtingen WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individueel WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2019 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, secretaris van het bestuur van de stichting PC GVO, lid bestuur Stichting In de Rechte Straat, 2e voorzitter van het bestuur van de Stichting Smytegeltfonds  
datum aftreden: 31-12-2024  
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2017, herbenoemd per 01-01-2021  
profiel: strategisch beleid, identiteit
- Drs. G.W.S. Mulder (1973)  
beroep: predikant  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten  
overige nevenfuncties: voorzitter deputaatschap Zending Gereformeerde Gemeenten, vice-voorzitter hoofdbestuur Staatkundig Gereformeerde Partij  
datum aftreden: 31-12-2023  
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2016, herbenoemd per 01-01-2020  
profiel: 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 Gevangenenzorg Nederland  
datum aftreden: 31-12-2025  
tjdstip 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  
datum aftreden: 01-07-2024  
tjdstip 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, voorzitter ledenraad passend onderwijs Goeree-Overflakkee, lid identiteitscommissie VGS, voorzitter bestuur stichting Voorzieningsfonds hospice Calando, Voorzitter Stichting van der Koppel-van den Heuvel, Lid Algemeen Bestuur Stichting Fruit Tech Campus

datum aftreden: 31-12-2026

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, Bestuurslid Vereniging voor Reformatorisch Onderwijs te Papendrecht  
datum aftreden: 31-03-2023  
tijdstip eerste benoeming: 01-04-2019  
profiel: opvoeding, onderwijs en wetenschap
- Ir. B. Visser (1961)  
beroep: zelfstandig organisatieadviseur  
kerkgenootschap: Hersteld Hervormde kerk  
overige nevenfuncties: Commissie Zending en generale Commissie Beroep, Bezwaar en Geschillen Hersteld Hervormde Kerk, bestuurslid StAK W. Ploeg Beheer B.V. & Ploeg Texel B.V.  
datum aftreden: 31-12-2023  
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2019  
profiel: financiën en bedrijfsleven



**Driestar educatief**

Burg. Jamessingel 2 Postbus 368 2800 AJ Gouda  
T 0182-540333 info@driestar-educatief.nl

[www.driestar-educatief.nl](http://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.*