



# Jaarverslag

2024



**Driestar educatief**

# Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	3
Bericht van de raad van toezicht .....	4
1. Missie, visie en strategie.....	7
Instellingsplan 2023-2026 .....	7
Gids voor het leven lang leren van professionals en scholen.....	8
Gids voor de achterban .....	12
Inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap voor ons personeel .....	15
2. Organisatie .....	18
Organisatiestructuur .....	18
Bestuur en management .....	18
Personeelscijfers (exclusief deelnemingen) .....	19
Medezeggenschap .....	20
Horizontale verantwoording en dialoog .....	21
Samenwerking .....	22
Studentenwelzijn .....	24
Examencommissie .....	25
Functionaris gegevensbescherming .....	25
Klachten en beroepszaken .....	25
3. Financiën en continuïteitsparagraaf.....	26
Financieel beleid.....	26
Financiën 2024.....	26
Continuïteitsparagraaf.....	32
4. Praktijkgericht onderzoek .....	37
5. Kwaliteitsafspraken .....	44
6. Coronaparagraaf/NPO .....	48
7. Jeugdhulp.....	52
Bijlage 1 Bachelor-, master- en post-hbo-opleidingen .....	55
Bijlage 2 Hogeschool in cijfers.....	56
Bijlage 3 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht.....	58

## Woord vooraf

In 2024 vierde Driestar educatief haar 80-jarig bestaan. Met dankbaarheid kijken we terug op acht decennia christelijk onderwijs, waarin we dienstbaar mochten zijn aan gezin, kerk en samenleving.

Het ideaal is onveranderd: het opleiden, toerusten en vormen van christelijke professionals die zich inzetten voor goed onderwijs en passende jeugdzorg. De uitdagingen die we hierbij ontmoeten zijn steeds nieuw. In ons instellingsplan willen we vanuit onze missie steeds inhaken op de actualiteit. In ons instellingsplan 2023-2026 beloven we een gids te zijn op de levenslange ontwikkelingsreis van (aanstaande) leraren, van hun eerste dag als student aan de hogeschool tot aan het eind van hun loopbaan. Ook voor scholen en voor onze achterban willen we een gidsrol vervullen. Aan onze medewerkers beloven we een inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap.

Een belangrijk doel voor onze organisatie in 2024 was groei in wendbaarheid en gezamenlijkheid. De afgelopen twee jaar hebben het belang hiervan benadrukt. Ontwikkelingen die we bij het schrijven van ons instellingsplan nog niet hadden voorzien, zoals de vorming van de onderwijsregio's en de doorbraak van generatieve kunstmatige intelligentie, vroegen veel aandacht. Dat zal de komende jaren niet anders zijn. We zijn blij met de stappen die we al gezet hebben en met de sterke verbinding die we daarbij hebben gelegd met het werkveld.

Ook op andere terreinen hebben we, in nauwe samenwerking met interne en externe betrokkenen, vooruitgang geboekt. De hogeschool leidt nu vrijwel alle studenten op binnen het nieuwe curriculum en het concept van samen opleiden. Onderwijsadvies heeft veel werk verzet in het werkveld en ontwikkelde met onze deelnemingen Gouwe Academie bv en CPS bv een multilabelstrategie, om expertise en ontwikkelkracht effectief te bundelen. Het team jeugdhulp wist wachtlijsten voor dyslexiezorg weg te werken of te verkleinen. Support heeft grote stappen gezet in de verbetering van ondersteunende processen. Mooie mijlpalen waren daarnaast de start van het lectoraat Geletterdheid en de opening van onze vernieuwde mediatheek. Met beide hopen we naast onze studenten en collega's ook onze achterban te inspireren en te ondersteunen. In samenwerkingen met partners, overheid en netwerken vragen we blijvend aandacht voor het behoud en de reikwijdte van de vrijheid van onderwijs, zodat het christelijk geluid in onze opleidingen en in onze lesmethoden en begeleiding gehoord kan blijven worden.

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

In dit bestuursverslag leggen we verantwoording af over het beleid en de ontwikkelingen binnen Driestar educatief. Onze deelnemingen CPS bv en Gouwe Academie bv publiceren hun eigen jaarverslagen.

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

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

# Bericht van de raad van toezicht

## *Algemeen*

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

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

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

## *Samenstelling en kerncommissies*

De raad van toezicht bestond in 2024 tijdelijk uit acht leden. De voorzitter van de raad van toezicht is de heer S. Stoop. In het verslagjaar is per 1 augustus 2024 mevrouw T. Balfoort-Jongenelen toegetreden als lid van raad van toezicht met als aandachtsveld Bestuur en Overheid. De toetreding van mevrouw T. Balfoort-Jongenelen betekent dat de raad van toezicht voor een half jaar boventallig is en dat is in het kader van overdracht gewenst. In de decembervergadering is er afscheid genomen van de heer J.N. van der Poel, omdat zijn zittingsperiode eindigde. 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 S. Stoop en J.N. van de Poel). De auditcommissie heeft drie keer vergaderd over de jaarrekening, de begroting en de financiële ontwikkelingen op langere termijn. De auditcommissie heeft tevens de rapportage over integrale veiligheid en de voortgang op dit thema besproken met het college van bestuur.

De remuneratiecommissie heeft – naast de afzonderlijke functioneringsgesprekken – diverse gesprekken gevoerd met het college van bestuur. Deze gesprekken stonden voornamelijk in het licht van intervisie en de collegiale samenwerking binnen het college van bestuur, gegeven de collectieve verantwoordelijkheid voor het totaal van het gevoerde beleid.

## *Verslag over 2024*

De raad van toezicht is in 2024 acht keer plenair bijeengewees. Zes keer betrof het een reguliere vergadering, één keer een bijeenkomst in Doorn om de strategische lijnen voor de toekomst te verkennen en één keer een strategiesessie samen met het college van bestuur en het hogeschoolmanagementteam over de toekomst van het christelijk hoger onderwijs. Er is gesproken over de dilemma's en ontwikkelingen voor het hoger onderwijs en de daaruit voortvloeiende kansen en bedreigingen voor Driestar educatief. Deze kansen en bedreigingen maken het noodzakelijk dat de wendbaarheid en weerbaarheid van Driestar educatief worden vergroot. Onder leiding van The Change Studio loopt er een traject om de cultuurverandering en de vergroting van de weerbaarheid en de wendbaarheid binnen Driestar educatief te begeleiden.

Tijdens de reguliere vergaderingen is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. Deze rapportages vonden plaats volgens een toezichtkader dat geënt is op de beloften vanuit het instellingsplan. Deze beloften zijn te koppelen aan de onderwerpen identiteit, strategie, personeelsbeleid, financiën, private activiteiten, onderwijs en kennisontwikkeling. Naast deze rapportage stonden tal van onderwerpen op de agenda. Hieronder een samenvatting van de besproken onderwerpen.

- *Identiteit*: Gesproken is over de verbondenheid met en herkenbaarheid voor de achterban. We constateerden dat we te maken hebben met een bepaalde bandbreedte en proberen daarin onze eigenheid te bewaren, uiteraard met aandacht voor het geheel van de achterban. We merken dat op de uitgave van publicaties en methoden verschillend wordt gereageerd. We proberen recht te doen aan de verschillende zienswijzen, waarbij we ons optimaal willen richten op onderlinge verbondenheid in een gedeelde basis.
- *Personeelsbeleid*: Kennis is genomen van het sociaal jaarverslag. Hier is gesproken over het belang van een goed strategisch personeelsbeleid, en over de plannen om meer geld en tijd te investeren in de werving en binding van (nieuw) personeel.
- *Opleiding en kennisontwikkeling*: Het college van bestuur heeft met de raad van toezicht gesproken over het dilemma van vragen voor de korte termijn versus vragen voor de lange termijn. Het onderzoekscentrum is gericht op innovatie en in het kader van actuele ontwikkelingen zijn snelle antwoorden gewenst. Besloten is om andere functionarissen met expertise in te zetten dan alleen lectoren voor de vragen voor de korte termijn.  
In het verslagjaar heeft het college van bestuur dr. J. de Jong-Slagman benoemd als lector voor het lectoraat Geletterdheid. Het lectoraat heeft als doel een bijdrage te leveren aan een positieve, inhoudsgerichte leescultuur bij zowel leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs als bij studenten in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs.
- *Private activiteiten*: In het verslagjaar is gesproken over de multilabelstrategie, waarbij Gouwe Academie bv, CPS bv en Onderwijsadvies een strategie ontwikkelen om de commerciële activiteiten binnen de organisatie beter op elkaar af te stemmen en effectiever te gaan samenwerken. De multilabelstrategie is gericht op de overtuiging dat samenwerking tussen de commerciële entiteiten zal leiden tot efficiëntieverbeteringen, met name op het gebied van support en research & development. Daarnaast zijn er marktfactoren die de noodzaak tot samenwerking versterken, zoals de toenemende complexiteit van het onderwijs en de digitale transformatie die plaatsvindt. Door verschillende commerciële entiteiten samen te laten optrekken, kan de organisatie profiteren van schaalvoordelen; dit leidt niet alleen tot efficiëntie, maar versterkt ook de gezamenlijke missie om het onderwijs te verbeteren.
- *Strategisch beleid*: Een belangrijk onderwerp van bespreking was de voortgang van het instellingsplan voor de periode 2023-2026.
- *Financieel beleid*: De jaarrekening over 2023 en de begroting voor 2025 zijn goedgekeurd, na positief advies van de auditcommissie. De accountant heeft in maart een goedkeurende verklaring afgegeven over de jaarrekening 2023. De raad heeft de honorering van de raads- en bestuursleden vastgesteld, conform het voorstel van het college van bestuur, op grond van de Wet normering topinkomens.
- *Kwaliteitsafspraken*: In 2019 zijn we als raad betrokken bij het tot stand komen van het plan Kwaliteitsafspraken van Driestar educatief. Vanaf cursusjaar 2019-2020 zijn we structureel geïnformeerd over de realisatie van dit plan en de besteding van de bijbehorende gelden die beschikbaar gesteld zijn aan de hogeschool. In het jaarlijkse financieel overleg met de raad wordt inzicht gegeven in het verloop van de besteding van de gelden in het betreffende jaar; deze besteding verliep in 2024 conform plan.

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

In het verslagjaar heeft tweemaal een overleg met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden. Belangrijkste onderwerp van gesprek was het evalueren op het functioneren van het instellingsplan. Tevens is er een positieve algemene terugblik gegeven op het verslagjaar door de mr.

Verder hebben leden van de raad van toezicht geparticipeerd in de vergaderingen van de klankbordgroep Strategisch beleid. Daarnaast hebben de twee leden van de benoemingscommissie

(de heer W. Visscher en de heer C.G. van der Staaij) gesproken met de leden van het college van bestuur. De benoemingscommissie bevroegt het college van bestuur op de voordrachten van de sollicitanten. Voor de schalen 13 en hoger is er een lid van de raad aanwezig tijdens het benoemingsgesprek.

#### *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 werden uitgenodigd te solliciteren. De sollicitatiegesprekken voor de raad van toezicht zijn gevoerd met verschillende vrouwelijke kandidaten en we zijn blij dat we in het verslagjaar een vrouwelijk lid van de raad van toezicht hebben kunnen benoemen.

#### **Tot slot**

De raad van toezicht kijkt met dankbaarheid terug op het jaar 2024. Onder Gods zegen is veel tot stand gebracht.

De noodzakelijke transitie om naast weerbaarheid ook meer wendbaarheid te ontwikkelen, blijft een uitdagend proces. De samenleving verandert in hoog tempo, wat vraagt om blijvende relevantie zowel binnen het hoger onderwijs als richting onze levensbeschouwelijke achterban. Deze snelle veranderingen hebben ook grote impact op onze achterban, waar tegenstellingen scherper worden en complexiteit toeneemt. Ook ontwikkelingen zoals de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) vragen doordinking voor het onderwijs, de organisatie en onze maatschappelijke rol.

Driestar educatief beschouwt het als haar taak om in verbinding te blijven met de gereformeerde gezindte en de brede verscheidenheid binnen deze groep te bedienen. Dit is altijd een uitdagende opdracht geweest, maar de huidige tijd maakt dit complexer dan ooit. Juist nu is ontmoeting en open dialoog van essentieel belang. Het is onze wens en bede dat de Heere ons wijsheid en zegen wil schenken om deze opdracht trouw, met inzicht en in afhankelijkheid te vervullen.

S. Stoop,  
voorzitter raad van toezicht

# 1. Missie, visie en strategie

## Onze missie

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

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

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

## Instellingsplan 2023-2026

We zijn momenteel halverwege de looptijd van ons instellingsplan 'Gids op een levenslange ontwikkelingsreis'. Terugkijkend constateren we dat dit plan een stevig houvast biedt in een dynamische omgeving. Ontwikkelingen als de introductie van de onderwijsregio's, de opkomst van generatieve kunstmatige intelligentie (AI) en de aangekondigde bezuinigingen op overheidsbudgetten waren bij het opstellen van het plan niet voorzien, maar vroegen vanwege hun impact op onze strategie veel aandacht. Het instellingsplan heeft ons geholpen om te herprioriteren zonder de koers te verliezen. We zijn tevreden over de manier waarop we deze nieuwe ontwikkelingen hebben opgepakt; we merken dat ons traject met The Change Studio, gericht op wendbaarheid en gezamenlijkheid, zijn vruchten afwerpt.

In de hele organisatie is met toewijding gewerkt aan onze doelen en we hebben veel bereikt. Tegelijkertijd zijn we niet op alle terreinen zover gekomen als gehoopt. Het project 'reis van de leraar' liep vertraging op vanwege de afstemming met onze onderwijsregio Progressus. We zijn blij dat onze plannen goed op elkaar aansluiten en pakken deze nu voortvarend op. In een aantal andere projecten was meer tijd nodig om visies aan te scherpen of de mogelijkheden en risico's te verkennen. Hoewel de ontwikkeling daardoor niet altijd direct zichtbaar was, heeft deze zorgvuldige aanpak juist een solide basis opgeleverd voor de volgende fase. Sommige trajecten moesten we daarnaast tijdelijk vertragen door wisselingen in de managementteams. Mede vanwege deze mutaties hebben we opnieuw expliciet aandacht besteed aan het commitment aan het instellingsplan. We constateren met tevredenheid dat dit onverminderd sterk is en gaan de tweede helft van de looptijd dan ook met vertrouwen in. Tegelijkertijd kijken we al vooruit: we zijn begonnen met de eerste verkenningen voor het nieuwe instellingsplan, dat we in de komende tijd verder zullen ontwikkelen.

De afdelingen Hogeschool, Onderwijsadvies en Support werkten in 2024 voor het eerst met een gezamenlijk jaarplan, een mooie blijk van de toegenomen samenwerking in de organisatie. Periodiek besteden we een volle dag met het managementteam om de voortgang van dit plan te bespreken. De uitvoering vindt plaats door collega's uit de verschillende afdelingen, die door de gezamenlijke doelen gemotiveerd worden om elkaar op te zoeken en samen te werken.

Het studentenaantal van de hogeschool liet in 2024 een kleine stijging zien en de omzet van Onderwijsadvies was hoger dan begroot. Daar zijn we dankbaar voor. Tegelijkertijd zijn de personeelslasten en interne doorbelastingen in de afgelopen jaren toegenomen. We spannen ons in om de baten te verhogen en de kosten van de ondersteunende diensten in verhouding tot de omzet te verlagen, om meer financiële ruimte te creëren voor het primaire proces.

In het vervolg van dit hoofdstuk schetsen we de ontwikkelingen per programmalijn uit ons instellingsplan.

## **Gids voor het leven lang leren van professionals en scholen**

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

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

### LEVEN LANG ONTWIKKELEN EN DE SCHOLEN

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

### SAMENWERKEN MET PARTNERS (SCHOLEN EN ANDERE INSTELLINGEN)

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

## **Onderwijsregio's**

De vorming van onderwijsregio's om het lerarentekort aan te pakken, vordert gestaag. Hoewel wij de zorg over het lerarentekort delen, zijn wij sceptisch over de gekozen oplossing, vanwege het risico op bestuurlijke drukte. Regionalisering op zich zorgt niet voor meer leraren, sterke samenwerking en goede initiatieven, zoals die al bestonden in het christelijk-reformatorisch onderwijs, doen dat wel. Bovendien werken de christelijke-reformatorische scholen samen op landelijk niveau in plaats van in de regio. Vanwege de financiële prikkel konden ons instituut en de scholen in ons werkveld zich echter niet onttrekken aan participatie in een onderwijsregio. Om maximaal invloed uit te oefenen op de verdere ontwikkeling en de bestaande samenwerkingen te behouden, hebben we in 2023 samen een aanvraag ingediend om landelijke voorloperregio te mogen zijn voor het christelijk-reformatorisch onderwijs. Driestar educatief participeert actief zowel in projecten als in het bestuur van deze onderwijsregio, die de naam Progressus draagt.

Ondanks onze kritische houding tegenover de regiovorming, zien we dat deze ook mogelijkheden biedt om onze visie te realiseren en samenwerkingen te versterken. Onze plannen en projecten die voortkomen uit belofte 1 en 2 van het instellingsplan, sluiten naadloos aan bij de werkwijze van Progressus. Driestar educatief streeft ernaar om binnen Progressus de kennismakelaar te worden voor opleiden en een leven lang leren, in nauwe samenwerking met het Hoornbeek College. Progressus is een belangrijke verbindende schakel voor ons en onze achterban.

Vanuit Progressus spreken we intensief met de twee andere christelijke onderwijsregio's, Koerskracht en Scope, over de noodzaak en mogelijkheden van (verdergaande) samenwerking, niet in de laatste plaats omdat dit door het ministerie van OCW sterk wordt gestimuleerd.

Een deel van onze studenten is verbonden aan scholen die niet participeren in Progressus. Dit betreft onder andere de vo-scholen die zijn verbonden aan de Christelijke Opleidingsschool (COS), maar ook basisscholen die niet bij Progressus horen, maar wel voor Driestar hogeschool kiezen. Om deze

scholen en studenten te kunnen blijven bedienen en daarvoor financiering te ontvangen, participeren we ook in acht andere onderwijsregio's.

### **Curriculumvernieuwing**

In het verslagjaar hebben we opnieuw een aantal belangrijke stappen gezet in de curriculumvernieuwing. Binnen de pabo is het vernieuwde leerjaar 3 ingevoerd, waarin studenten een leeftijdsspecialisatie kiezen en de mogelijkheid krijgen om keuzevakken te volgen. Ook start in dit leerjaar het vak Cultuur en maatschappij (Cuma). In samenwerking met het werkveld wordt momenteel volop gewerkt aan het curriculum van pabo 4, dat een revisie van de minoren en een grondige vernieuwing van het afstudeertraject omvat.

De Ivo en de hbo-opleiding Pedagogiek hanteren het nieuwe curriculum al in alle leerjaren. In het afgelopen jaar hebben zij, samen met de pabo, extra geïnvesteerd in het vergroten van de eenheid in de opleidingen, zodat studenten gemakkelijker een dubbele bachelor kunnen volgen of kunnen overstappen tussen opleidingen. Er is veel aandacht besteed aan een gezamenlijke opzet van het afstuderen. Daarnaast ontwikkelen we een gezamenlijke toetsvisie en -protocol, en zoeken we naar verbindingen op het gebied van de beroepstaken en de professionele identiteit.

De afronding van de curriculumvernieuwing komt nu in zicht. Dankzij de grote betrokkenheid van het werkveld, studenten en collega's hebben we een actueel en samenhangend programma ontwikkeld, gebaseerd op het gezamenlijk ontwikkelde beroepsprofiel van de christelijke leraar. We zien al positieve resultaten, zoals een goed propedeuserendement. Tegelijkertijd is een curriculum nooit 'af'. We blijven evalueren en bijsturen om de kwaliteit te waarborgen en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in de onderwijspraktijk.

### **Samen opleiden en professionaliseren**

We zijn tevreden over de voortgang van samen opleiden. De groei van het partnerschap Samen in Ontwikkeling (SAM) oversteeg in 2024 onze doelstelling van tien tot vijftien nieuwe deelnemers per jaar. Gezien het aantal schoolopleiders in opleiding verwachten dit ook in 2025. In het afgelopen jaar hebben we veel aandacht besteed aan de verbinding tussen hogeschool en werkveld, zodat we elkaars doelen en mogelijkheden begrijpen en theorie en werkplekleren elkaar nog meer kunnen versterken. Daarnaast hebben we de richtlijnen voor de stageplaatsing aangepast, om studenten ervaring te laten opdoen in scholen van verschillende signatures en met verschillende doelgroepen en onderwijsconcepten. Veel studenten hebben hun gehele schoolloopbaan doorlopen binnen het reformatorisch onderwijs; wij vinden het belangrijk voor hun professionele ontwikkeling en hun toekomstige onderwijspraktijk dat ze hun ervaringsveld verbreden. Hiermee geven we tevens invulling aan een aandachtspunt uit de peer review van SAM. De eerste reacties van studenten, werkveld en collega's zijn positief. Wel zijn er enkele organisatorische uitdagingen; na verdere evaluatie zullen we bepalen hoe we hiermee omgaan.

Daarnaast is er steeds meer aandacht voor het professionaliseren van startende leraren. Een sterke inductiefase is essentieel voor het behoud van leraren. De samenwerking binnen SAM en Progressus speelt hierbij een belangrijke rol. Het partnerschap SAM faciliteert in elke regio werkplaatsen startende leraren en organiseert jaarlijks een startersdag op de hogeschool. Daarnaast vullen de SAM-scholen individueel hun verantwoordelijkheid in om starters te begeleiden. In de komende periode ligt de focus op het versterken van de samenhang tussen deze begeleidingsinitiatieven en op het creëren van een doorgaande lijn van opleiding naar loopbaan. Binnen Progressus lopen verschillende projecten die hierbij aansluiten. Zo wordt onderzoek gedaan naar de redenen voor uitval van starters en naar aanknopingspunten voor het voorkomen ervan, op basis waarvan een inductieprogramma wordt samengesteld voor minstens drie jaar. Ook wordt een module ontwikkeld voor extra toerusting van schoolopleiders die startende leraren begeleiden.

Leraren voor het vo en mbo leiden we al een aantal jaren samen op binnen de RAOS (Reformatorische academische opleidingsschool), de ZAOS (Zeeuwse academische opleidingsschool) en Hodos (Hoornbeek Driestar opleidingsschool). In september 2023 startte daarnaast de COS

(Christelijke academische opleidingsschool), een samenwerking met Christelijke Hogeschool Ede, CSG De Lage Waard (Papendrecht), CSG Prins Maurits (Middelharnis), De Meerwaarde (Barneveld), Johannes Fontanus College (Barneveld), Ichthus College (Veenendaal), GSR (Rotterdam en Rijswijk), GSG Guido (Amersfoort en Arnhem), Yuverta (Alphen a/d Rijn en Ottoland) en De Passie (Rotterdam). We zijn in gesprek met enkele potentiële nieuwe deelnemers.

### **Reis van de leraar en de school**

Onderwijsadvies werkt samen met Driestar hogeschool aan het project 'De reis van de leraar en de school'. Dit project bouwt voort op het beroepsprofiel van de christelijke leraar, dat door de hogeschool is ontwikkeld in samenspraak met het werkveld. Het doel is om met het aanbod van Onderwijsadvies bij te dragen aan integrale schoolontwikkeling, waarbij de professionele groei van de leraar wordt verbonden aan de collectieve ambitie van de school.

Hoewel het beroepsprofiel binnen de opleidingsscholen (SAM-scholen) steeds bekender wordt door het gebruik ervan in de opleiding en begeleiding van studenten, wordt het nog beperkt ingezet voor de ontwikkeling van zittende leerkrachten en de bredere schoolontwikkeling. Om deze bredere toepassing te bevorderen, is een set HR-vragen ontwikkeld op basis van het beroepsprofiel. Hiermee kunnen scholen de ontwikkeling van hun leerkrachten in relatie tot de schoolontwikkeling bespreken. In 2025 start een pilot waarin dit instrument wordt getest. Daarnaast zijn in 2024 verschillende professionele leergemeenschappen (PLG's) voortgezet, waaronder een breed samengestelde PLG in Zeeland rondom het thema formatief handelen.

### **Multilabelstrategie**

De afdeling Onderwijsadvies en de deelnemingen van Driestar educatief – Gouwe Academie bv en CPS bv - hebben in 2024 in opdracht van het college van bestuur fors ingezet op de ontwikkeling van een multilabelstrategie (MLS). De leidende principes, gezamenlijke waarden, de governancestructuur en een businesscase zijn doordacht en worden in 2025 verder uitgewerkt.

We zien de MLS als een kans om gezamenlijk oplossingen te zoeken voor complexe vraagstukken in het werkveld, zoals de impact van generatieve kunstmatige intelligentie (AI) en het lerarentekort. Als relatief kleine entiteiten met beperkte financiële ontwikkelruimte geloven we dat we samen meer kunnen bereiken. Door gezamenlijk te ontwikkelen en de resultaten vervolgens op maat te vertalen naar ieders specifieke doelgroepen, kunnen we schaalvoordelen realiseren en van grotere betekenis zijn voor onze klanten.

### **Generatieve kunstmatige intelligentie (AI)**

De komst van generatieve AI brengt veel verschillende praktische en ethische vragen met zich mee. De uitdaging is gebruik te maken van de kansen van technologie, zonder de essentie van christelijk onderwijs en vorming te verliezen. Om met beide soorten vragen aan de slag te gaan, hebben we een interne werkgroep samengesteld en een visiegroep met externe deskundigen.

De interne werkgroep richt zich op toerusting van ons eigen personeel en op urgente praktische vraagstukken, zoals het gebruik van AI in opdrachten en toetsen. In 2024 heeft de werkgroep voor alle docenten een scholing verzorgd, waarin zowel de basisbeginselen van AI en als de risico's voor toetsing aan bod kwamen. We werken nu met een AIAS-schaal: alle opdrachten krijgen een label dat aangeeft of en in hoeverre AI gebruikt mag worden. Naast de risico's zien we ook kansrijke toepassingsmogelijkheden voor AI, zoals ondersteuning bij administratieve taken, ontwikkeling van lesmateriaal, differentiatie, evaluatie en feedback. In 2025 start een professionele leergemeenschap (PLG) van docenten en studenten die zich hierop gaat bezinnen. De interne werkgroep en de PLG werken nauw samen met de visiegroep AI. Deze visiegroep houdt zich bezig met ethische vraagstukken en kennisontwikkeling voor de langere termijn.

We delen en ontwikkelen onze kennis ook samen met het werkveld. Een van onze bestuurders is trekker van de kenniskring over AI in het vo namens het Besturenoverleg reformatorisch vo (BORVO). Daarnaast ondersteunen we vanuit Onderwijsadvies de scholen zowel op praktisch als op

identitair vlak. Onze lector Schoolvakken & didactiek heeft een notitie over de beleidsontwikkeling rond generatieve AI opgesteld, die we zowel intern als in de advisering op scholen gebruiken.

AI zal ook de komende jaren veel aandacht vragen in de opleiding van studenten en de begeleiding van scholen, omdat het de manier waarop onderwijs wordt gegeven en ontvangen fundamenteel kan veranderen. Een uitdaging daarbij is dat de ontwikkelingen soms sneller gaan dan het onderwijs en beleidsmakers kunnen bijbenen. Dit onderstreept opnieuw het belang van wendbaarheid in een dynamisch werkveld. We blijven actief zoeken naar een gebalanceerde en verantwoorde omgang met AI, door dit thema stevig te verankeren in onze organisatie en in de samenwerkingen met partners.

### **Cybersecurity en kennisveiligheid**

Driestar educatief is een open instelling. Wij verwelkomen dagelijks veel (gast)studenten, cursisten, bezoekers en (gast)medewerkers, die wij graag laagdrempelig toegang bieden tot onze digitale infrastructuur. Tegelijk beseffen we dat deze open houding ook risico's met zich meebrengt. We accepteren dat we extra inspanningen moeten leveren om mogelijk misbruik te detecteren en adequaat te reageren op dreigingen. Het dreigingsbeeld laat namelijk zien dat onze sector nog steeds een doelwit is voor cybercriminelen. Een geslaagde cyberaanval kan grote impact hebben, zoals tijdelijke verstoring van ons primaire proces en noodzakelijke herstelacties op onze ICT-architectuur. Daarom blijven we investeren in beveiligingsmaatregelen en versterking van ons risicomanagement. In de afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan het behalen van niveau 3 van het SURF-audittoetsingskader, en we zijn trots dat we dit resultaat behaald hebben.

In 2024 hebben we SURF Soc Siem geïmplementeerd, waarmee we beveiligingsincidenten effectiever kunnen monitoren en opvolgen. Ook hebben we het aantal servers geminimaliseerd en aanvullende beveiligingsmaatregelen getroffen, wat de kwetsbaarheden in onze infrastructuur heeft verminderd. Al deze maatregelen zijn extern getoetst, met een positief resultaat. De multifactorauthenticatie droeg in 2024 effectief bij aan het voorkomen van misbruik van inloggegevens, ondanks het verhoogde aantal phishingaanvallen binnen onze sector.

Ter verbetering van ons risicomanagementsysteem hebben we een programma ingericht om regelmatig alle risico's te evalueren en waar nodig aanvullende maatregelen te bespreken met onze technische ICT-partner Lagarde. We hebben veel aandacht besteed aan informatiebeveiliging en de bescherming van persoonsgegevens, bijvoorbeeld door het optimaliseren van het netwerk en actieve deelname aan een Data Protection Impact Assessment (DPIA) van SURF. Ook zijn de kwaliteitsaudits van onze strategische leveranciers geactualiseerd. Cybersecurity is een van de aandachtgebieden in onze integrale risicomanagementaanpak, waarbij we het Three Lines Model hanteren. De risico's en genomen maatregelen worden rechtstreeks gerapporteerd aan het college van bestuur. Twee keer per jaar is er overleg tussen de raad van toezicht en onze chief information security officer (CISO). Verder nemen we jaarlijks deel aan een grote oefening en organiseren we bewustwordingscampagnes voor medewerkers.

### **Stimuleringsprogramma onderwijsinnovatie**

Om onderwijsinnovaties als flexibilisering van opleidingen te stimuleren, doet de overheid grote investeringen in informatietechnologie en in professionalisering van docenten. In 2023 werd hiervoor het achtjarige programma Npuls geïntroduceerd, als opvolger van het eerdere Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Alle mbo-, hbo- en wo-instellingen nemen deel aan Npuls. Een van de belangrijkste onderdelen van het programma is het stimuleren van de oprichting van Centers for Teaching & Learning, waar docenten(teams) terecht kunnen voor advies en training in het vernieuwen van hun onderwijs. Voor iedere instelling is een budget van maximaal 500.000 euro beschikbaar om zo'n center in te richten. Als Radiant-hogescholen hebben we in 2024 samen een subsidieaanvraag ingediend. We verwachten in 2025 te horen of deze wordt gehonoreerd. Het delen van kennis met de andere Radiant-hogescholen levert ons grote meerwaarde op.

## **Praktijkgericht onderzoek**

In hoofdstuk 4 leggen we uitgebreid verantwoording af over ons praktijkgerichte onderzoek, conform de afspraken in het bestuursakkoord van de Vereniging Hogescholen, Vereniging Universiteiten van Nederland en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2022). Op deze plek lichten we enkele mijlpalen en ontwikkelingen uit 2024 uit. Ze illustreren de relevantie van onze lectoraten voor onze achterban en onze focus op goede samenwerking.

Bram Kunz, lector Persoonsvorming van de christelijke professional, sprak op 13 juni zijn lectorale rede 'Krassen op de ziel van de leraar' uit. Zijn lectoraat richt zich op de vraag wat er nodig is om de christelijke leraar in deze tijd te vormen en toe te rusten om voor kinderen en jongeren een identificatiefiguur te zijn, een onderwerp dat de kern vormt van onze belofte om bij te dragen aan de levenslange reis van de leraar. Het lectoraat werkt nauw samen met scholen in ons werkveld, onder andere door participatie van docent-onderzoekers in het onderzoek.

In augustus startten we het nieuwe lectoraat Geletterdheid, waarvoor we Janneke de Jong benoemden als lector. Dit nieuwe lectoraat hoopt een bijdrage te leveren aan een positieve, inhoudsgerichte leescultuur bij leerlingen in po, vo, mbo en hbo. Met dit lectoraat spelen we in op de groeiende behoefte binnen de achterban aan versterking van de leescultuur. Woordgerichtheid, het zelfstandig kunnen lezen van de Bijbel en jezelf verrijken met goede teksten zijn immers belangrijke doelen van het christelijk-reformatorisch onderwijs. Het opstellen en uitvoeren van het onderzoeksprogramma doen we in nauwe samenwerking met het werkveld. Er zijn al veel ideeën voor de thema's van het lectoraat, die momenteel verder worden uitgewerkt.

Ook in onze samenwerking als ZEG-hogescholen (Zwolle, Ede, Gouda) waren er ontwikkelingen. Zo hebben we gezamenlijk de stichting Dunamis opgericht, een onderzoeksfonds met een onafhankelijk bestuur, dat een ANBI-status zal krijgen. Het fonds heeft als doel middelen te werven voor praktijkgericht onderzoek vanuit een christelijke levensvisie. De aanleiding hiervoor is de uitdaging om expliciet christelijk onderzoek, dat voor ons van essentieel belang is, gefinancierd te krijgen. Daarnaast kunnen we door samen te werken grotere onderzoeken opzetten en een bredere doelgroep bedienen.

Ten slotte noemen we de gesprekken tussen het onderzoekscentrum en NLA University College uit Noorwegen (NLA) over de mogelijkheden om een duurzame samenwerking op te zetten. NLA heeft een groot aantal onderzoeksgroepen en met twee daarvan – Special pedagogy en Education & Existence research group – zien we kansen. Daarnaast is er overleg tussen het lectoraat Herbergzaam onderwijs en de onderzoeksgroep Special Needs Education and Inclusion.

## **Gids voor de achterban**

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

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

## **Wonderlijk gemaakt**

In 2024 zijn we gestart met de herziening van onze methode relationele en seksuele vorming *Wonderlijk gemaakt*. *Wonderlijk gemaakt* draagt bij aan de vorming van kinderen vanuit een Bijbels kader en sluit goed aan bij het burgerschapsonderwijs, aangezien de thema's in de methode direct bijdragen aan de ontwikkeling van waarden als respect, verantwoordelijkheid en inclusiviteit; waarden die essentieel zijn voor goed burgerschap.

Het vertalen van de visie op relaties en seksualiteit naar een pedagogisch verantwoorde methode en het vinden van de juiste benaderingen en verwoordingen vraagt vanwege de kwetsbaarheid van de thematiek en de breedte van de achterban veel dialoog en afstemming. Daarom werken we voor de herziening met een meelesgroep en een klankbordgroep die meedenken en reflecteren op de concepten. De meelesgroep bestaat voornamelijk uit leraren, de klankbordgroep uit bestuurders van scholen en onderwijsadviesdiensten. De reflecties van deze groepen spelen een belangrijke rol bij het verfijnen van de lesmethode en de aansluiting bij de gebruikers. Vanwege de complexiteit en de gevoeligheid heeft de auteursgroep daarnaast verdiepende gesprekken gevoerd met externe (ervarings)deskundigen. Hoewel het traject veel tijd en aandacht vraagt, constateren we dat we stap voor stap toewerken naar een goed resultaat.

We werken rond het thema relationele en seksuele vorming samen met een groot aantal partijen, zoals VGS, VBSO, SLRO, WISeducatie, VeiligWijs en Rutgers. In een tijd waarin de polarisatie op alle vlakken lijkt toe te nemen, merken we in de gesprekken met deze partners, ondanks gevoeligheden en verschillen in zienswijzen, waardering voor onze aanpak en opstelling.

Van het RIVM, in samenwerking met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), ontvingen we opnieuw de erkenning voor *Wonderlijk gemaakt* als 'goed beschreven'. Dit ervaren we als een bevestiging dat we ook vanuit hun perspectief met een verantwoorde methode aan het werk zijn. De inhoudelijke feedback vanuit het RIVM nemen we mee in de herziening van *Wonderlijk gemaakt*. Om de erkenning te behouden, moet de methode over drie jaar voldoen aan het criterium 'goed onderbouwd'.

De door het RIVM erkende lesmethoden voor relationele en seksuele vorming verschillen onderling in visie en uitgangspunten. In onze contacten met de ministeries van OCW en VWS en met politieke partijen pleiten we voor een gelijk speelveld voor elk van deze methoden, door ze op het gebied van informatievoorziening richting scholen, subsidiëring en waardering, op dezelfde manier te behandelen. Op die manier ervaren scholen dat ze vrijheid hebben om te kiezen voor een erkende lesmethode die bij hen en hun populatie past. We maken ons hard voor behoud van onderwijsvrijheid op dit thema en merken hiervoor begrip vanuit de ministeries en Tweede Kamerfracties. We hebben waardevolle contacten gelegd met partijen die verder willen meedenken, wat perspectief biedt voor verdere stappen.

### **Geloofsopvoeding en catechese**

Driestar educatief wil samen met partners in de achterban kennis ontwikkelen en delen die relevant is voor geloofsopvoeding en catechese van jongeren. We zijn bijvoorbeeld betrokken bij het beoordelen van materialen van jeugdbonden op pedagogische en didactische geschiktheid. Daarnaast hebben we in 2024 met het IKC (Interkerkelijk Kenniscentrum voor het kinder- en jongerenwerk) een gezamenlijk symposium georganiseerd. Een speerpunt in het project geloofsopvoeding en catechese was een postdoconderzoek naar de rol van opvoeders in school, kerk en gezin in de godsdienstige vorming van reformatorische jongeren, dat we wilden uitvoeren in samenwerking met de Protestantse Theologische Universiteit (PThU) Omdat de beoogde onderzoeker niet beschikbaar was en er geen andere kandidaat werd gevonden, hebben we met de PThU gekeken naar de mogelijkheid om het onderzoek via een PhD-traject vorm te geven. Uiteindelijk bleek deze route niet haalbaar en bezinnen we ons op alternatieven.

### **Onderwijs van waarde**

Christelijk-reformatorisch onderwijs heeft alleen bestaansrecht als het waarde heeft voor de achterban. Driestar educatief ondersteunt daarom van harte het initiatief Onderwijs van Waarde van de VGS. Ook de RMU en de Reformatorische oudervereniging (ROV) zijn betrokken. Het doel van het initiatief is schoolleiders, docenten, ouders en leerlingen te inspireren en te activeren om het christelijk-reformatorisch onderwijs op een positieve manier uit te dragen. Een van de activiteiten is het organiseren van een jaarlijkse week van het reformatorisch onderwijs. In 2024 was het thema van deze week 'Leef je waarden'. We verzorgden onder andere een live-uitzending, materiaal voor school en gezin en symposia voor onderwijsgevend en bestuurders en toezichthouders. Waar we

het thema in 2024 meer theoretisch verkenden, stond in januari 2025 de praktijk van integriteit centraal.

### **Studium Generale**

Al bijna dertig jaar biedt Driestar hogeschool een Studium Generale-programma aan voor belangstellenden. Ook in 2024 was er een mooi programma met lezingen en bijeenkomsten over actuele christelijke thema's. Onze plannen voor doorontwikkeling van het programma hebben we vanwege personeelwijzigingen tijdelijk aangehouden. De nieuwe regisseur Identiteit, vorming en onderwijs gaat deze in 2025 verder oppakken. We willen het programma nog meer richten op studenten en collega's en het opnemen in de interne opleidingsprogramma's. Om een bredere doelgroep te bereiken, willen we online terugkijken mogelijk maken. Verder denken we na over sublabels, bijvoorbeeld voor jong leiderschap. Wij vinden het belangrijk om bij te dragen aan een goed gevormde volgende generatie. Dat doen we al een heel aantal jaren in de zomerschool die we organiseren met Erdee Media Groep en de RMU, en in onze minor Leidinggeven. We zoeken naar mogelijkheden om de deelnemers ook daarna aan ons en elkaar verbonden te houden en samen na te denken over belangrijke thema's.

### **Stad Gouda**

Als Gouds instituut dragen we graag bij aan de samenleving in Gouda. We onderhouden goede relaties met maatschappelijke netwerken, zoals het jongeren netwerk Samen voor Goud, en we stimuleren studenten om vrijwilligerswerk te doen voor initiatieven zoals de Voorleesexpres, het Gouds museum en projecten met Oekraïense vluchtelingen. Studenten van de minor Leidinggeven deden dit jaar onderzoek naar de manier waarop Driestar educatief en studenten present kunnen zijn in de stad. Hierdoor konden ze hun leiderschapsvaardigheden versterken en waren ze tegelijk maatschappelijk betrokken. Een mooi voorbeeld van burgerschap was ook het Happietaria Gouda, dat studenten runden om geld op te halen voor vredesopbouwprojecten van Tear Fund. Daarnaast participeren we actief in verschillende ondernemersnetwerken, om de lokale samenwerking te versterken en betrokken te zijn bij de economische en maatschappelijke ontwikkelingen in Gouda.

In 2024 bestonden Driestar educatief en het Driestar College tachtig jaar. Om onze verbondenheid met de stad Gouda te uiten, nodigden we stadsgenoten die dat jaar ook 80 waren geworden uit om samen ons jubileum te vieren met een gratis lunch en een kerstprogramma. Studenten van onze hogeschool en leerlingen van het Driestar College verzorgden muzikale intermezzo's. Het was een geslaagde bijeenkomst, die ook door onze gasten zeer werd gewaardeerd.

### **Internationalisering**

Driestar educatief wil van betekenis zijn voor het christelijk onderwijs wereldwijd en studenten en docenten in contact brengen met medechristenen in andere contexten. In 2024 waren er de reguliere buitenlandse studiereizen en uitwisselingen. Vanwege het vervallen van de reizen naar Oekraïne en Israël boden we pabo-3-studenten een studiereis naar Rome aan. Twaalf collega's gingen daarnaast op studiereis naar onze Nepalese partner ECEC innovation in education, voor ontmoeting en wederzijds leren. Een aantal collega's verzorgde daar een workshop. De international class ging weer van start met een aantal van onze pabo 4-studenten en een aantal buitenlandse studenten. Zij trokken een periode samen op rond het thema christelijk onderwijs. Zeven tweedejaarsstudenten van de master Leren & Innoveren, track Christian Education, volgden gedurende twee weken een in-campus seminar op onze hogeschool. Vanwege een tekort aan aanmeldingen konden we geen nieuwe eerstejaarsgroep starten. Wij gaan in gesprek met onze partners om te verkennen wat er nodig is om deze track levensvatbaar te maken.

Met diverse hulporganisaties werken we samen aan onderwijsontwikkeling in ontwikkelingslanden. In 2024 trainde onze lector Schoolvakken & didactiek bijvoorbeeld een groep lerarenopleiders van een universiteit in Oeganda, die partner is van Woord & Daad. We hopen dat onze didactische diamant ook daar doorwerking zal krijgen. De deelnemers zullen op hun beurt hun collega's opleiden. Oeganda streeft ernaar 200.000 leraren naar het bachelorniveau te brengen, wat neerkomt op twee derde van alle leraren in het land. Daarvoor zijn veel goed opgeleide lerarenopleiders nodig.

Internationaal blijft er veel vraag naar een lesprogramma over relaties en seksuele vorming gebaseerd op christelijke waarden. In 2024 kwam de Duitse versie gereed voor scholen in Duitsland, Oostenrijk en Duitstalig Zwitserland, evenals het Franse programma voor scholen in Frankrijk, België, Franstalig Zwitserland, Benin en Burkina Faso. Het team Wonderfully Made adviseerde bij het vertalen, contextualiseren en implementeren van de programma's en traint de teams via het train-de-trainer-format.

Daarnaast zijn we in gesprek over het uitgeven van een bewerkte Engelse vertaling van 'Gidsen', een publicatie van onze lectoren Bram de Muynck en Bram Kunz. Deze uitgave komt beschikbaar in het najaar van 2025 bij uitgeverij Brill.

Al jaren zijn we lid van het netwerk INCHE (International network for Christian Education), regio Europa. In dit netwerk inspireren en ondersteunen christelijke instituten elkaar en werken we waar mogelijk samen. In het verslagjaar is een aantal thema's vastgesteld waarop we de samenwerking willen verdiepen: democratie, integratie van geloof in het curriculum, duurzaamheid en leiderschap. Onze international officer werd aangesteld als coördinator van de regio Europa. In 2024 was er naast de jaarlijkse bijeenkomst voor besturen voor het eerst ook een bijeenkomst voor international officers.

## **Inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap voor ons personeel**

### INSPIRERENDE WERKOMGEVING EN GOED WERKGEVERSCHAP (COLLEGA'S)

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

### **Wendbaarheid en gezamenlijkheid**

Wendbaarheid en gezamenlijkheid zullen voor Driestar educatief duurzaam van groot belang blijven en moeten tot onze kerncompetenties gaan behoren. Het CMT heeft hierin in het afgelopen jaar belangrijke stappen gezet, onder begeleiding van The Change Studio. Daar kijken we met dankbaarheid op terug; het geeft vertrouwen voor de komende periode. Ook binnen de organisatie als geheel is de beweging in gang gezet, onder andere bij de start van de cursusjaaropening in augustus en binnen de teams. We hebben duidelijke doelen en een aanpak voor 2025 vastgesteld, voor verdere stappen van zowel het CMT als de organisatie. We bevinden ons nu in de fase waarin ons eigen transitieteam steeds meer de verantwoordelijkheid neemt voor het aansturen van de uitvoering, met The Change Studio nog wel als ondersteuner. We verwachten dat we in de tweede helft van 2025 de transitie volledig in eigen kracht verder kunnen oppakken.

### **Aansturing teams en afdelingen**

In lijn met ons doel om de organisatie wendbaarder te maken, hebben we de afgelopen jaren gewerkt aan de omslag naar zelforganiserende teams. Bij Onderwijsadvies zijn we tevreden over de voortgang. De thuisbasisteams (tbt's) zijn betrokken bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers en de professionalisering van het team, en de tbt-coördinatoren hebben een stevige rol. Het ondernemerschap binnen de teams is daarnaast bevorderd door een overzicht in Power BI, dat uren, werkvoorraad en omzet inzichtelijk maakt voor zowel procesmonitoring als stuurinformatie. Daarnaast hebben de tbt's innovatietijd gekregen om gericht te werken aan het ontwikkelen van innovatief aanbod. Dit heeft bijgedragen aan de verdere doorontwikkeling tot wendbare, ondernemende teams. Na een periode van interim-management konden we daarnaast

twee managers benoemen voor Onderwijsadvies, met een duidelijke portefeuillevindeling. Zij bouwen verder aan de afdeling, met oog voor het borgen van de huidige structuur.

In de andere afdelingen bleek zelforganisatie minder passend bij de aard van de werkzaamheden. Hoewel we het belangrijk blijven vinden dat teams zelf regie hebben over hun werk, hebben we deze ontwikkeling daarom gedeeltelijk losgelaten. In de afdeling Support hebben we de rol van teamleider weer geformaliseerd, zodat er directere sturing is op de operationele processen van de afzonderlijke teams en een vast aanspreekpunt voor de collega's binnen het team. De teams Receptie, Gebouwbeheer en Catering zijn samengevoegd in één team Facilitair & Hospitality. De teams Studentzaken en Mediatheek zijn met ingang van 1 januari 2025 ondergebracht bij de hogeschool. Met uitzondering van het team Kwaliteitszorg hebben nu alle teams binnen Support een teamleider. De functies van teamleider P&O en teamleider Financiën zijn op dit moment nog interim ingevuld. Het MT Support is in verband met de benoeming van teamleiders teruggegaan naar één manager.

Binnen de hogeschool zijn conform het advies van de Galan Groep vijf studieleiders benoemd, om de te grote span of control van het management te verkleinen. Daarnaast is besloten in de pabo te gaan werken met opleidingsteams rond studenten van een jaarlaag en opleidingsvariant. Alle docenten zijn inmiddels ingedeeld in zo'n opleidingsteam. De studieleiders krijgen meer verantwoordelijkheid voor de collega's. Ontwikkelgesprekken worden bijvoorbeeld gevoerd onder leiding van de studieleiders en ook 'lief en leed' is aan hen overgedragen. Het management krijgt hierdoor meer ruimte om zich te richten op strategische thema's.

### **Verbeterplan Support**

De uitvoering van het verbeterplan Support is in een vergevorderd stadium. We hebben grote stappen gezet in het op orde krijgen van de basis en zien daar inmiddels positieve effecten van. De pro-actiever aanpak van verzuim heeft bijvoorbeeld bijgedragen aan een flinke daling van het verzuimcijfer. In 2024 werkten we verder aan het verbeteren van de financiële en personele processen en systemen. Ook werden het inkoop-, leveranciers- en contractmanagement geactualiseerd en geprofessionaliseerd. We verwachten dat we de laatste onderdelen van het verbeterplan Support in 2025 kunnen afronden. We zien dat er in de organisatie meer bewustzijn ontstaat van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de processen van Support. Het veranderen van gedrag en het doorbreken van patronen, zowel binnen Support als in de hele organisatie, vraagt echter tijd. Hierbij krijgen we ondersteuning van het bureau The Change Studio.

### **Sociale veiligheid**

Sociale veiligheid is een belangrijk thema binnen onze organisatie. Wij vormen en professionaliseren (aanstaande) leraren en pedagogische professionals die in hun beroepspraktijk zelf gestalte moeten geven aan veiligheid. Daarom moeten wij hierin een voorbeeldrol vervullen. Het onderwerp sociale veiligheid komt regelmatig aan de orde in gesprekken tussen het college van bestuur en de vertrouwenspersonen, in tevredenheidsonderzoeken, in de gesprekkencyclus en binnen verschillende werkplaatsen. Hoewel hieruit geen signalen komen dat de sociale veiligheid niet op orde is, blijft het een thema waaraan we gezamenlijk werken.

Bij sociale veiligheid denken we aan diverse aspecten: omgaan met diversiteit, veiligheid in de relatie tussen leidinggevende en medewerker, en veiligheid van collega's in een team of studenten in hun klas of groep. In 2024 gaven we vooral aandacht aan het thema seksuele diversiteit. Vanuit onze grondslag geven wij een eigen invulling aan het diversiteitsbeleid. In een maatschappelijk klimaat waarin seksuele diversiteit veel aandacht krijgt, zoeken we als organisatie onze weg. We blijven trouw aan onze basis, Gods Woord, en gaan tegelijkertijd zorgvuldig om met de uitdagingen van deze tijd. Ons visiedocument verwoordt onze overtuigingen op het gebied van relaties en seksualiteit en onderstreept tegelijkertijd onze bewogenheid met de ander, zodat iedereen zich veilig kan voelen binnen onze organisatie. Over dit onderwerp zijn verschillende lunchgesprekken tussen het college van bestuur en groepjes medewerkers georganiseerd, waarvoor veel belangstelling was. In de komende periode verleggen we de focus naar de beleving van sociale veiligheid binnen teams en

mogelijke verbeteringen hierin. Vanuit onze christelijke waarden willen we werken aan een cultuur van openheid, respect en vertrouwen.

### **Duurzaamheid**

Al een aantal jaren werkt Driestar educatief aan een meerjarenduurzaamheidsprogramma. Concrete resultaten ervan zijn zonnepanelen en verbetering van de warmtekoude-installatie. Inmiddels is het energiegebruik met 50% gedaald. Onze ambitie is uiteindelijk energieneutraal te worden. Een nieuw initiatief is een samenwerkingsproject met een aantal scholen in Gouda en het Groene Hart Ziekenhuis. We willen onderzoeken of we door samenwerking ons energieverbruik verder kunnen verlagen. Het Groene Hart Ziekenhuis heeft warmteoverschotten die mogelijk benut kunnen worden op de scholen. Voor dit onderzoek ontvingen we een subsidie uit het duurzaamheidsfonds Gouda. In ons onderwijs stimuleren we studenten om duurzaamheid te omarmen in hun toekomstige lespraktijk. We hebben een duurzaamheidscommissie bestaande uit collega's en studenten die themaweken en acties organiseren. In 2024 voerden we samen een duurzamer alternatief in voor de koffiebekers.

### **Integraal huisvestingsplan**

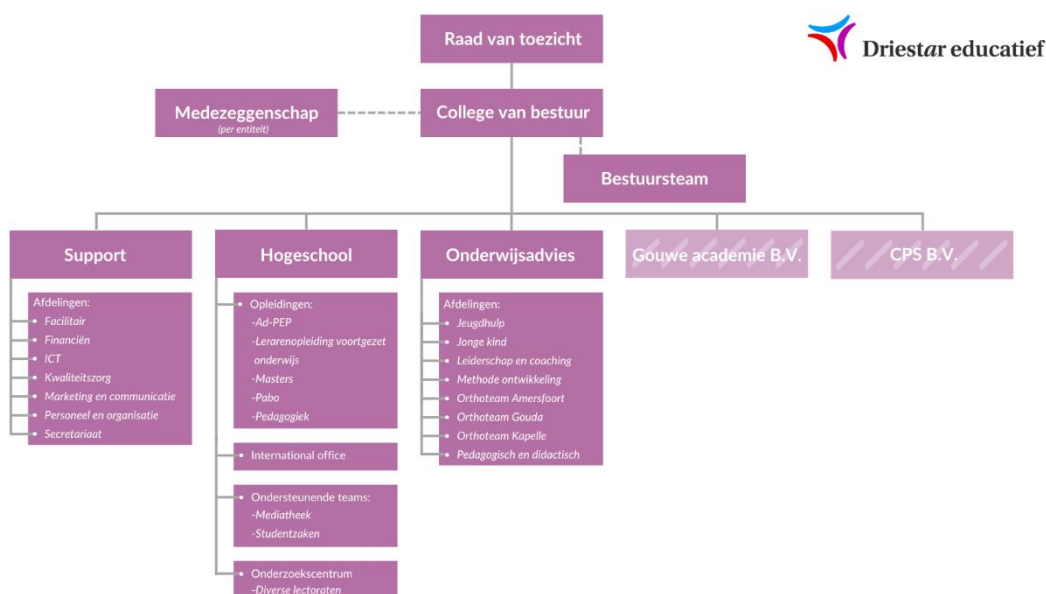
In 2024 werd de verbouwing van onze mediatheek opgeleverd en verhuisden we de bestaande bibliotheek naar de nieuwe ruimte op de derde etage. De hele mediatheek zit nu op één plek, inclusief het innovatielab dat we gefinancierd hebben vanuit de kwaliteitsafspraken. We zijn blij met het prachtige resultaat. De mediatheek is nu een eigentijdse, dynamische leer- en werkomgeving die studenten, collega's en belangstellenden uit het werkveld uitdaagt om hun kennis en vaardigheden te vergroten.

In Kapelle hebben we gezamenlijke huisvesting met verschillende organisaties met wie we allerlei huisvestingsprojecten samen uitvoeren. In Amersfoort delen we huisvesting met CPS. De gemeente werkt hier aan een grootschalig vernieuwingsprogramma om het kantorenpark waar Driestar educatief zit te verbreden naar wonen en werken. Wij houden goed in de gaten wat dit voor ons kantoor en onze bereikbaarheid betekent.

In 2024 maakten weer ruim 160 studenten gebruik van onze studentenhuisvesting. Gezien de ruime wachtlijst hebben we het aantal woningen uitgebreid met tien woningen aan de Thorbeckelaan. Een punt van aandacht is hoe afgestudeerden die in Gouda willen blijven een plek krijgen in het Goudse woningaanbod. We zijn met de gemeente in overleg over de rol die zij daarin kan spelen.

## 2. Organisatie

### Organisatiestructuur



*Driestar hogeschool* biedt lerarenopleidingen voor po, vo en mbo, de hbo-opleiding Pedagogiek, de associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional en de masteropleiding Leren en innoveren, inclusief de track Christian Education. In samenwerking met andere hogescholen bieden we de masteropleidingen Educational Leadership en Passend Meesterschap. Voor een overzicht van onze opleidingen, inclusief de master- en post-hbo-opleidingen, zie bijlage 1. Onder de hogeschool vallen ook het international office, Studentzaken en de mediatheek. 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.

*Driestar onderwijsadvies* verzorgt de private dienstverlening in het onderwijsveld, waarbij de primaire focus ligt op de christelijke en reformatorische scholen. We zijn specialist in passend onderwijs, identiteit en vorming, mediawijsheid, leiderschap en coaching, schoolvakken en concepten, en leerlingenzorg. Het team *Driestar jeugdhulp* biedt dyslexiezorg aan kinderen in het po en basis ggz aan kinderen en jongeren in po en vo.

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

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

### Bestuur en management

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

De twee leden van het cvb zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het totaal van het gevoerde beleid. Zij overleggen tweewekelijks formeel in de bestuursvergadering. Daar vindt ook de formele besluitvorming plaats.

Met als doel onze executiekracht te vergroten, hebben we in 2023 een kern-mt ingesteld naast het voltallige cmt. De verwachting was dat we met een kern-mt effectiever konden sturen op de operationalisering van het instellingsplan. Gaandeweg ontstond echter steeds meer de overtuiging dat we onze doelen alleen kunnen bereiken als we er een bredere gezamenlijke verantwoordelijkheid voor nemen. Begin 2024 hebben we het kern-mt daarom doorontwikkeld naar een overlegvorm waarin cmt en cvb elkaar tweewekelijks ontmoeten en besluiten voorbereiden en nemen. Dit versterkt merkbaar de gezamenlijkheid en de executiekracht en wendbaarheid. Onder begeleiding van The Change Studio hebben we de interactie binnen het cmt sterk verbeterd. We zijn blij met de stappen die we hebben gezet.

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

## Personeelscijfers (exclusief deelnemingen)

### Ontwikkeling personeelsaantal

	Aantal						Fte		
	2022		2023		2024		2022	2023	2024
OP	187	64,5%	184	62,8%	181	62,6%	116	116	114
OOP	103	35,5%	109	37,2%	108	37,4%	72	75	77
Totaal	290	100,0%	293	100,0%	289	100%	188	191	191

OP = docenten, onderwijsadviseurs, orthopedagogen, dyslexiebehandelaars

OOP = cvb, management, lectoren, bestuursteam, managementassistenten, Support, enz.

### Aantallen personeelsleden per afdeling 2024

Afdeling	Fte	Afdeling	Fte
Pabo	62,22	Onderwijsadvies	34,75
Lvo	15,79	Dyslexie/jeugdzorg	9,67
Hbo Pedagogiek	2,44	Support	50,21
AD PEP	2,69	Bestuur en staf	6,60
Lectoraten en masters	5,82	Studentenhuisvesting	0,63

### Ziekteverzuim

	2023	2024	Doelstelling
% ziekteverzuim	5,6%	4,9%	< 4%

De daling van het ziekteverzuim kan onder andere worden toegeschreven aan de normalisering na de coronapandemie en de uitstroom van langdurig zieken naar de WIA of WW. We verwachten dat het verzuim de komende periode verder zal afnemen door de voortzetting van deze uitstroom. Daarnaast hebben we in de afgelopen periode belangrijke stappen gezet in ons verzuimbeleid. Zo hebben we het Sociaal Medisch Team geïntroduceerd, is het contact tussen leidinggevendenden, P&O, de bedrijfsarts en de praktijkondersteuner verbeterd en worden signalen van medewerkers snel opgepakt, bijvoorbeeld door vroegtijdig loopbaandeskundigen in te schakelen. Dit proactieve beleid helpt langdurig ziekteverzuim te voorkomen of te beperken.

## Verloop

	2023		2024	
	Aantal	%	Aantal	%
<i>Instroom nieuwe medewerkers</i>	37	12,6%	26	8,99
<i>Uitstroom vertrekkende medewerkers</i>	30	10,2%	33	11,42

In de uitstroom van 2024 is één persoon twee keer meegeteld, aangezien hij uitstroomde vanwege pensionering en daarna een tijdelijke aanstelling kreeg, waarna hij ook weer (van rechtswege) uit dienst ging. Van de 32 personen verlieten 20 medewerkers onze organisatie op eigen verzoek, 7 vanwege pensionering, 4 middels een vaststellingsovereenkomst en 1 medewerker met wederzijds goedvinden. Het percentage is berekend op het totaal aantal medewerkers van het betreffende jaar.

We maken een ontwikkeling door waarin de vraag of er een goede match is tussen werkgever en werknemer bespreekbaarder wordt. De uitstroom op eigen verzoek omvat onder andere collega's die moeite hadden met het combineren van twee banen en collega's die vervroegd met pensioen gingen. Ook waren er medewerkers die minder voldoening uit hun werk haalden of andere verwachtingen van hun werk hadden, wat ertoe leidde dat er gesprekken plaatsvonden en er uiteindelijk voor gekozen werd om de werkrelatie te beëindigen.

## Medezeggenschap

### *Verslag van de medezeggenschapsraad*

De medezeggenschapsraad (mr) bestaat uit zestien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding (pmr) en de andere helft uit en door de studentengeleding (smr). Zowel de mr in zijn geheel als de smr hebben in 2024 viermaal vergaderd. De pmr heeft in 2024 vijfmaal vergaderd. Daarnaast waren er twee bijeenkomsten met de raad van toezicht. Bij de vergaderingen van zowel de mr als de pmr is er een gedeelte zonder vertegenwoordiging van het college van bestuur (cvb) en een gedeelte met vertegenwoordiging van het cvb. Bij de vergaderingen van de smr is naast het cvb altijd iemand van het pabomanagement aanwezig.

In de gezamenlijke vergaderingen van smr en pmr (de mr) ging het onder andere over de voortgang van het instellingsplan, de kwaliteitsafspraken en de NPO-gelden, het ketenoverleg, de interne communicatie, het kwaliteitsmanagementplan, stiltewerkplekken, de jaarrekening, de kaderbrief en begroting, de Onderwijs- en examenregeling (OER), de huisregels pabo, het reglement opleidingscommissie, het jaarrooster en de voortgang van het interne huisvestingsplan.

In de pmr-vergaderingen werd gesproken over de gesprekscyclus, de faciliteitenregeling, de jaarplanning/sluiting van gebouwen, de stand van zaken rond de cao onderwijsadviseurs, de notitie flexibele schil, het beleid rond inzet van personeel mediatheek, de organisatie van de Supportafdeling, het sociaal jaarverslag, het beleid rond de minimale omvang van een dienstverband, de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) Support, functiebeschrijvingen en het proces rond schaalwijzigingen, het vrijwilligersbeleid en de besteding van de Dienstverlenings- en activiteitenmiddelen (DAM).

In de smr-vergaderingen werd gesproken over faciliteiten voor studenten (onder andere stiltewerkplekken), studiemotivatie, studeerbaarheid en huisregels. De smr heeft in het afgelopen jaar aandacht gehad voor de eigen effectiviteit en het volgen van de juiste procedures. In het verslagjaar hebben we als gehele mr een eendaagse cursus gevolgd over het functioneren van de mr.

Tijdens dit cursusjaar zijn alle vacatures binnen de mr ingevuld. We konden werken met een voltallige mr.

## **Horizontale verantwoording en dialoog**

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

### *Studenten*

In het verslagjaar vond twee keer het klassenvertegenwoordigersoverleg plaats met de jaargroepen van studenten, onder leiding van het pabomanagement of de studiecoördinator. Ook bij de hbo-opleiding Pedagogiek is er een klassenvertegenwoordigersoverleg. Bij de Ivo worden de studenten uitgenodigd voor rondetafelgesprekken. Zaken die met de studenten besproken zijn, waren de twintig module-evaluaties, het rooster, de toetsing, het geven van gerichte feedback, de stagebegeleiding en (informatie)voorzieningen. Bij de Ivo zijn er extra rondetafelgesprekken belegd over de herziening van het curriculum. Iedere opleiding kent ook een opleidingscommissie waarin docenten en studenten zijn vertegenwoordigd. In 2024 zijn daar de onderwijs- en examenregelingen aan de orde geweest, de toetsing en diverse aspecten van de nieuwe curricula.

### *Klankbordgroep Strategisch beleid Driestar educatief*

Deze klankbordgroep bestaat uit personen uit de achterban die – al dan niet vanuit de kerken – betrokken zijn bij het onderwijs of jeugd- en jongerenwerk, en uit bestuurders/directeuren van scholen uit het veld. De klankbordgroep kan het college van bestuur adviezen geven over zaken die het strategisch beleid en de identiteit aangaan, maar treedt niet in de bevoegdheden van de raad van toezicht. De leden nemen deel op persoonlijke titel, zonder last of ruggenspraak. In 2024 vergaderde de klankbordgroep één keer; samen met het college van bestuur verkende ze de binding van de toekomstige generatie jongeren aan het christelijk-reformatorisch onderwijs.

### *Wetenschappelijke adviesraad*

De wetenschappelijke adviesraad (WAR) bestaat uit (doorgaans gepromoveerde) leden die deskundig en actief zijn op een relevant terrein, en is zo gevarieerd mogelijk samengesteld. De leden doen hun werk vanuit een christelijk ethos, ze zijn onafhankelijk, kunnen een kritisch tegenover zijn en vormen een goede vertegenwoordiging van de achterban. De WAR bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de ontwikkelingen binnen het onderzoekscentrum en voorziet deze van commentaar en advies. In 2024 sprak de WAR over de stand van zaken bij de lectoraten, met een nadruk op het nieuwe lectoraat Geletterdheid.

### *Resonansgroepen hogeschool*

In de resonansgroep hogeschool (pabo en Ivo) vindt overleg plaats met directeuren uit het primair onderwijs die een vereniging, federatie of regio vertegenwoordigen, en met directeuren uit het vo en mbo. De managers van Onderwijsadvies zijn eveneens aanwezig. In 2024 dacht de resonansgroep na over *Werk maken van christelijk leraarschap*, het werkboek voor leraren bij de wetenschappelijke publicatie *Gidsen*. Ook sprak ze met Bram Kunz als lector over het te starten lectoraat Vorming van de christelijke professional. In de najaarsbijeenkomst kwam het thema diversiteit aan bod, naar aanleiding van het promotieonderzoek van onze collega Peter van Olst. Centraal stond de vraag wat de diversiteit in de samenleving betekent voor de toerusting van leerlingen en toekomstige leraren.

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

### *LOBO en ADEF*

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

### *Berséba*

De managers van de hogeschool en Onderwijsadvies overleggen enkele keren per jaar met de regiovertegenwoordigers van het reformatorisch samenwerkingsverband passend onderwijs

Berséba, om elkaars vraagstukken scherp te krijgen en elkaar tot een hand en een voet te zijn in de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs op de scholen.

#### *Federaties, directiekringen en bestuurdersoverleg*

Medewerkers van de hogeschool en Onderwijsadvies zijn nauw betrokken op ontwikkelingen in het veld. We bezoeken federaties en bovenschoolse directiekringen. Daar zijn actualiteiten besproken zoals burgerschapsonderwijs, samen opleiden en persoonsvorming. Daarnaast zijn we aanwezig bij het bestuurdersoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs en het netwerk voor primair onderwijs. Door het werkveld te consulteren geven we vorm aan klant nabij werken.

#### *Kerkelijke achterban*

In het netwerk Pedagogiek, Theologie en Onderwijs (PTO) wisselen we met vertegenwoordigers van scholen en kerken en met theologen van gedachten over pedagogische en theologische antropologie. Er zijn nauwe contacten met de deputaatschappen en werkgroepen in de achterban.

#### *Politiek*

Driestar educatief onderhoudt nauwe contacten met politieke partijen en ministeries. In 2024 voerden de leden van het college van bestuur gesprekken met Kamerleden van verschillende politieke partijen en met medewerkers van OCW en VWS. Daarin pleitten ze voor ruimte voor diversiteit, onder andere bij relationele en seksuele vorming. Daarnaast spraken ze over het kabinetsvoornemen om de pabo op te splitsen in twee afzonderlijke opleidingen voor het jonge en oudere kind. Wij vrezen dat deze splitsing zal leiden tot grotere tekorten in de onderbouw en denken dat de investering in tijd en geld beter kan worden aangewend voor andere oplossingen.

#### *Gemeenten*

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

## **Samenwerking**

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

#### *Overzicht samenwerkingsverbanden*

##### **Besturen- en brancheorganisaties**

Driestar educatief is aangesloten bij de Vereniging Hogescholen, de vereniging van onderwijsadviesbureaus Onderwijsontwikkeling Nederland (OON), de Branchevereniging Dyslexiezorgaanbieders (BDZA) en de besturenorganisaties VGS en Verus.

##### **Samenwerking met po/vo/mbo**

- Binnen het partnerschap SAM (Samen in ontwikkeling) leiden we samen met 150 (aspirant-) opleidingsscholen (S2) en 120 gecontracteerde SAM scholen (S1) leraren op voor het po.
- Binnen RAOS (Reformatorische Academische Opleidingsschool) leiden we leraren vo op in samenwerking met zes christelijke en reformatorische vo-scholen.
- COS (Christelijke Opleidingsschool) is een samenwerkingsverband met negen protestants-christelijke vo-scholen voor de opleiding van leraren in het vo.

- In de opleidingsschool ZAOS (Zeeuwse Academische Opleidingsschool) werken we samen met alle Zeeuwse scholen voor vo en mbo
- Binnen Hodos (Hoornbeek Driestar Opleidingsschool) leiden we mbo-docenten op in samenwerking met alle locaties van het Hoornbeek College.
- Progressus is de onderwijsregio voor christelijk-reformatorisch onderwijs waarin we samenwerken met scholen uit po, vo en mbo. Daarnaast zijn we onderdeel van negen andere regionale onderwijsregio's.

### **Samenwerking met hogescholen en universiteiten**

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

### **Bezinning en toerusting**

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

### **Internationale samenwerking**

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

### **Overig**

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

## **Studentenwelzijn**

Driestar educatief wil alle studenten en collega's een veilige en inspirerende studie- en werkomgeving bieden. Daarop is het bestuur ook aanspreekbaar. In het instellingsplan 2023-2026 is een inspirerende studie- en werkomgeving een van de vijf beloften.

In het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag functioneren twee medewerkers als vertrouwenspersoon voor de hogeschool en één voor onderwijsadvies. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen maken per cursusjaar een verslag van hun werkzaamheden. In het cursusjaar 2023-2024 zijn er twee meldingen binnengekomen van studenten met betrekking tot sociale veiligheid. Naar aanleiding hiervan zijn gesprekken gevoerd met de betrokkenen. De meldingen zijn zorgvuldig afgehandeld en leerpunten worden meegenomen in het verdere beleid om de sociale veiligheid binnen onze organisatie te versterken. In alle eerstejaarsgroepen van de dagopleiding vond voorlichting plaats over thema's die te maken hebben met gewenst gedrag binnen Driestar educatief.

Twee vertrouwenspersonen zijn geregistreerd bij de LVV, een landelijke beroepsvereniging voor vertrouwenspersonen. Dit houdt onder andere in dat er jaarlijks twaalf uur aan intervisie plaatsvindt, samen met andere geregistreerde vertrouwenspersonen, zowel binnen als buiten het onderwijs. De vertrouwenspersonen krijgen regelmatig scholing om hun kennis actueel te houden. Op die manier wordt ook voldaan aan de criteria die door de LVV worden gesteld. Jaarlijks vindt overleg met het college van bestuur plaats over geïnventariseerde knelpunten. Via het interne studentenportal Eduweb wordt regelmatig gecommuniceerd over onderwerpen waarover met de vertrouwenspersonen contact kan worden opgenomen.

De individuele begeleiders voeren regelmatig individuele gesprekken met studenten over persoonlijke vraagstukken rond studie, stage en gezin. In dit verslagjaar werden met circa veertig studenten gesprekken gevoerd. Daarbij gaat het vaak over faalangst, concentratie, negatief zelfbeeld, perfectionisme, spanningen in het gezin. Daarnaast komen rouw, angst en dergelijke naar voren als belangrijke gesprekspunten. De gesprekken worden regelmatig geëvalueerd. Samen met de student wordt dan gekeken of hulpverlening nodig is. Regelmatig wordt een student doorverwezen. Soms blijkt de stap in eerste instantie te groot en wordt de student op een later tijdstip alsnog verwezen.

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

kinder mishandeling. Ze zijn vraagbaak voor collega's en geven hun advies bij vermoedens van huiselijk geweld en kindermishandeling onder leerlingen, studenten en collega's.

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.

## **Examencommissie**

De examencommissie heeft binnen de hogeschool een onafhankelijke positie en legt rechtstreeks verantwoording af aan het college van bestuur. Dit is belangrijk, omdat de examencommissie de wettelijke taak heeft om de kwaliteit van het diploma te waarborgen en toe te zien op de uitvoering van het toetsbeleid. Bij Driestar hogeschool functioneert één centrale examencommissie (hierna: examencommissie) met in het verslagjaar drie afzonderlijke kamers: de kamer pabo/master Leren en innoveren; de kamer Ivo en de kamer hbo Pedagogiek/ad PEP (associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal). In een huishoudelijk reglement wordt de taakverdeling geregeld tussen de centrale examencommissie en de kamers. De examencommissie overlegt op reguliere basis met de toetscommissie. Gesproken wordt over het bieden van ondersteuning door de toetsexpertcommissie bij kalibreersessies (een bijeenkomst van examinatoren waarin werkstukken van studenten worden besproken). In 2024 heeft de examencommissie drie keer gesproken met het college van bestuur, waarvan twee keer in het bijzijn van het hogeschoolmanagement. Een van deze vergaderingen betrof een vervolgbijeenkomst op een vergadering van het jaar daarvoor. Gesproken is onder andere over de impact van generatieve kunstmatige intelligentie (AI) op tentaminering, de onderwijs- en examenregeling en de verschillende taken en verantwoordelijkheden.

## **Functionaris gegevensbescherming**

Onze organisatie voldoet aan de eis van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en heeft een functionaris gegevensbescherming. In 2024 waren er vier datalekken in onze organisatie en de keten waarin we werken. Deze zijn centraal gemeld. De impact was gering.

## **Gedragscodes**

Driestar educatief hanteert de governancecode Goed Bestuur. Daarnaast is er een integriteitscode en een Wetenschappelijke integriteitscode. Deze worden gevolgd door de medewerkers waarop deze betrekking hebben. Op de website is de actuele versie van de gedragscodes opgenomen.

## **Klachten en beroepszaken**

De reglementen en algemene voorwaarden van Driestar educatief geven aan waar een beroep tegen een besluit of een klacht over een bepaalde handelwijze of situatie kan worden ingediend. Het College van Beroep voor de Examens (CBE) ontving in 2024 zestien beroepsschriften, waarvan er veertien betrekking hadden op de pabo, één op de Ivo en één op de associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal. Zeven beroepen hebben geleid tot een uitspraak van het College van Beroep, in twee gevallen is de student in het gelijk gesteld. De andere beroepen zijn afgehandeld via een minnelijke schikking. We zien een aanmerkelijke stijging van het aantal beroepen ten opzichte van het vorige verslagjaar, zonder dat we hier een aanwijsbare verklaring voor kunnen geven. Er was nauwelijks een patroon in te ontdekken, ieder beroep had zijn eigen specifieke kenmerken. In het verslagjaar zijn geen klachten ontvangen.

## **Hoge kwaliteit**

*Hogeschool*

In de keuzegids hoger onderwijs staat Driestar hogeschool net als vorig jaar op de derde plek in

de lijst met de beste middelgrote hogescholen van Nederland. De lerarenopleidingen Engels, geschiedenis en wiskunde komen als beste uit de bus van heel Nederland. Net als de hbo-opleiding pedagogiek en de pabo krijgen ze het oordeel 'Topopleiding'. Onze pabo is daarbij net als eerdere jaren uitgeroepen tot beste pabo van West-Nederland. Landelijk staat de opleiding tot leraar basisonderwijs op een gedeelde derde plek.

De Ivo kreeg lovende beoordelingen tijdens de hervisitatie in het verslagjaar. We zijn nog in afwachting van het officiële rapport, maar zien dat met vertrouwen tegemoet. Ook de associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional is in 2024 gevisiteerd. Het panel gaf in het visitatierapport mooie waarnemingen terug en heeft geen officiële aanbevelingen gedaan.

#### Onderwijsadvies

In 2024 ontvingen we weer het ISO-certificaat, voor de periode 2024-2027. Na onderzoek naar de klanttevredenheid kregen we weer voor twee jaar het predicaat CEDEO-erkend. Daarnaast dragen we het Keurmerk Onderwijsontwikkeling, een onafhankelijke erkenning voor kwaliteit en professionaliteit in de onderwijsadviesmarkt. Onze jeugdhulp kreeg na een succesvolle KIWA-audit weer het keurmerk van het Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie (NKD).

We zijn trots op de kwaliteit die door al onze collega's is geleverd!

## 3. Financiën en continuïteitsparagraaf

### Financieel beleid

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

### Financiën 2024

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

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

### Financieel resultaat (enkelvoudig)

Resultaat 2024 (x € 1.000)

	2024 Werkelijk	2024 Begroot	2023 Werkelijk
Rijksbijdrage	14.393	14.861	15.053
Collegegelden	2.927	2.709	2.632
Baten werk in opdracht van derden	8.817	8.828	8.882
Overige baten	4.150	2.759	3.101
<b>Totaal baten</b>	<b>30.287</b>	<b>29.156</b>	<b>29.669</b>
Personeelslasten	25.863	24.173	23.250
Afschrijvingen	1.164	1.169	1.142
Huisvestingslasten	1.886	1.784	1.770
Overige lasten	3.168	2.573	2.978

Totaal lasten	32.081	29.698	29.141
Saldo baten en lasten	-1.794	-542	528
Financiële baten en lasten	190	100	67
Resultaat voor belasting	-1.605	-442	595
Vennootschapsbelasting	54	11	99
Resultaat deelnemingen	-41	0	386
Resultaat na belasting	-1.592	-431	1.080

*Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)*

	2024	2024	2023
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rentabiliteit	-5,3%	-1,5%	3,6%

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

*Resultaten 2024 per resultaatverantwoordelijke eenheid (x € 1.000)*

	2024	2024	2023
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Hogeschool	-498	275	1.096
Onderwijsadvies	362	-43	485
Overige private activiteiten	9	22	36
Support	-714	0	-726
Bestuur en staf (instellingsplan)	-710	-700	-296
Deelnemingen	-41	0	386
Resultaat na belasting	-1.592	-431	1.080

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

*Genormaliseerd resultaat per 31 december 2024 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)*

	2024	2023
	Werkelijk	Werkelijk
Resultaat na belasting	-1.592	1.080
NPO-gelden	-173	-695
Correcties latente belastingposities	0	-102
Genormaliseerd resultaat	-1.765	283

Het financieel resultaat van de hogeschool is € 773.000 lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere personele lasten door meer personeel dan begroot, reservering voor overwerk en reserveringen voor werktijdverkorting senioren.

Het positieve resultaat bij Onderwijsadvies (€ 405.000 hoger dan begroot) ontstaat door een hogere omzet. Deze stijging in de omzet is voor een groot deel veroorzaakt door extra opdrachten van derden en door verkoop van methoden.

De kosten van Support zijn € 714.000 hoger dan begroot door hoge personele lasten door inhuur van derden (circa 4 fte, € 400.000) in verband met vacatures, en door hogere ICT-kosten (€ 300.000)

Het negatieve bedrag bij bestuur en staf van € 710.000 heeft betrekking op de investering in het instellingsplan. Hiervoor was in de begroting € 700.000 gereserveerd.

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

In financieel opzicht hebben we onze doelen in 2024 niet gehaald, het eindresultaat is fors negatiever dan begroot. Gaandeweg het jaar zagen we dit ontstaan en hebben we al diverse bijstellingen gedaan, gericht op kostenbesparing. Een deel van de kostenoverschrijding wordt verklaard doordat er meer personeel is aangenomen bij de hogeschool, onder andere bij het Onderzoekscentrum. Dat vindt het bestuur op zich een goede investering Het meerjarig personeelsbestand laat in de komende jaren weer een daling zien door natuurlijk verloop, waardoor inkomsten en uitgaven weer in balans komen. De afgelopen jaren heeft het onderdeel Hogeschool juist forse overschotten gekend en we moeten het verlies dan ook in meerjarenperspectief zien. De extra uitgaven bij Support zijn echte tegenvallers. Het is ons in de krappe arbeidsmarkt in 2024, ondanks extra wervingsinzet, niet gelukt alle vacatures te vervullen met eigen personeel. Het gaat hier om cruciale functies die niet onbezet kunnen zijn, waardoor we langer dan gewenst en begroot met externe vervulling hebben moeten werken. We zetten de wervingsactiviteiten onverkort door en hopen in 2025 volledig met eigen collega's te kunnen werken. Van de vier vacatures zijn er inmiddels twee vervuld. De extra ICT-uitgaven baren ons wel zorgen, veel van de uitgaven zijn onvermijdelijk. Voor 2025 hebben we deze kosten in overleg met de leveranciers scherper begroot.

De positieve resultaten bij Onderwijsadvies zijn verheugend en daar zijn we dankbaar voor. Onze klanten waarderen onze inzet en kwaliteit en blijven ons trouw.

Het negatieve resultaat is teleurstellend en geeft ons extra urgentie voor het bijsturen. Tegelijk zijn we niet in paniek, de financiële situatie is ruim toereikend om het verlies te dragen.

## Balans (enkelvoudig)

Balans per 31 december 2024 (x € 1.000)

	2024		2023	
	Werkelijk		Werkelijk	
<b>Vaste Activa</b>	14.617		15.029	
<i>Materiële vaste activa</i>	9.369		9.740	
<i>Financiële vaste activa</i>	5.248		5.289	
<b>Vlottende Activa</b>	13.710		13.294	
<i>Voorraden</i>	257		315	
<i>Vorderingen</i>	3.398		3.029	
<i>Liquide middelen</i>	10.055		9.950	
<b>Totaal activa</b>	28.327		28.323	
<b>Eigen vermogen</b>	19.282		20.874	
<i>Algemene reserve</i>	9.445		10.929	
<i>Bestemmingsreserve, privaat</i>	9.837		9.945	
<i>Voorzieningen</i>	1.226		913	
<b>Kortlopende schulden</b>	7.819		6.536	

Totaal passiva	28.327	28.429
----------------	--------	--------

### 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 daalt door de verwerking van het resultaat met € 1.592.000 (negatief), en bedraagt € 19.282.000. 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

	2024	2023
	Werkelijk	Werkelijk
Solvabiliteit II	0,72	0,77
Liquiditeit	1,75	2,02
Absolute omvang liquiditeit (€ 1.000)	13.710	13.294
Huisvestingsratio	0,08	0,08
Normatief publiek vermogen (€ 1.000)	16.447	16.456
Algemene reserve hogeschool (€ 1.000)	9.445	10.929
Ratio eigen vermogen	0,57	0,66

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)

	2024	2023
	Werkelijk	Werkelijk
Saldo 1 januari	9.950	10.694
Kasstroom uit operationele activiteiten	899	158
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-794	-902

Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Saldo 31 december	10.055	9.950

De post liquide middelen is gestegen met € 105.000. Driestar educatief kent een onveranderd goede liquide positie.

### Profileringsfonds

Er kunnen zich situaties voordoen waarin een student niet tijdig de opleiding kan afronden of waarin om andere redenen financiële ondersteuning nodig is. Iedere instelling kent daarom op grond van artikel 7.51 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een Profileringsfonds. In 2024 is beroep gedaan op dit fonds.

#### Overzicht uitkeringen Profileringsfonds 2024

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen (€)	Gemiddelde hoogte van de toekenningen (€)	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet- studeerbare opleidingen	Aanvragen			
	-			
	Toewijzingen			
	-			
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of mr	Aanvragen			
	5			
	Toewijzingen			
	3	3.600	1.200	6 maanden
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen			
	-			
	Toewijzingen			
	-			

### Beleggingsbeleid

In 2024 is gehandeld binnen het treasury statuut en binnen de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Driestar educatief heeft geen beleggingen. Er zijn geen leningen afgesloten. De spaarrekeningen zijn ondergebracht bij een Nederlandse bank die door drie ratingsbureaus is gewaardeerd met een A+-rating of hoger.

### Rechtmatigheid

#### Notitie Helderheid

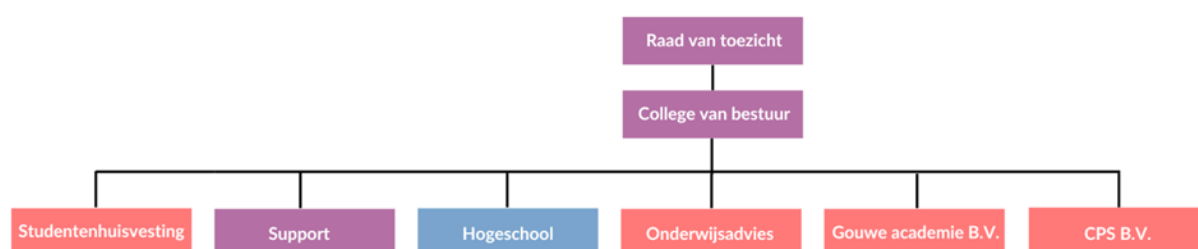
Aansluitend op de thema's uit de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs van OCW is het volgende van belang:

- *Uitbesteding.* De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.
- *Het verlenen van vrijstellingen.* Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissie. De werkwijze van de examencommissie is vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling.
- *Bekostiging van buitenlandse studenten en internationale uitwisselingsovereenkomsten.* Onze buitenlandse studenten betalen (instellings)collegegeld. Daarnaast zijn er uitwisselingsprogramma's. De kosten daarvan worden gedekt vanuit beurzen of door de student zelf. Bij uitwisseling met buitenlandse studenten wordt met gesloten beurzen gewerkt, omdat het de intentie is een gelijk aantal studenten bij één instelling in en uit te wisselen. De uitwisseling van studenten is niet gebaseerd op bekostiging.

- *Collegegeld niet betaald door de student zelf.* Deze situatie heeft zich niet voorgedaan: de student betaalt zelf of de student heeft schriftelijk verklaard dat hij ermee instemt dat een derde betaalt, veelal de ouders.
- *Studenten volgen modules van opleidingen.* Er worden modules aangeboden die leiden tot een deelcertificaat.
- *De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven.* De hogeschool heeft geen studenten die ingeschreven zijn voor een opleiding terwijl ze daadwerkelijk een andere opleiding volgen en op een diploma gericht zijn van die laatste opleiding.
- *Maatwerktrajecten.* De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.
- *Bekostiging van het kunstonderwijs.* Dit is niet van toepassing bij Driestar educatief.

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

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



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

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

De onderstaande private activiteiten vinden plaats binnen Driestar hogeschool:

Activiteit € 1.000	Schatting omzet	Schatting kosten	Schatting marge
Uitwisseling van docenten Driestar hogeschool met Driestar onderwijsadvies en Gouwe Academie (per saldo 2.300 uur uitleen).	€ 291	€ 291	€ 0

Voor deze activiteiten is het volgende van belang:

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

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

Activiteit € 1.000	Schatting omzet	Schatting kosten	Schatting marge
Zij-instroom lerarenopleidingen pabo	€ 200	€ 159	€ 41
Zij-instroom lerarenopleiding Ivo (vo)	€ 112	€ 87	€ 25
Zij-instroom lerarenopleiding Ivo (mbo)	€ 158	€ 135	€ 23
Zij-instroom overigen	€ 35	€ 25	€ 10
Masters, participatie in samenwerking Penta Nova	€ 23	€ 23	€ 0
Detachering docenten binnen de sector (hoger) onderwijs	€ 216	€ 216	€ 0
Catering studenten en derden	€ 133	€ 150	-€ 17
Verhuur gebouw derden	€ 262	€ 162	€ 100

Voor deze activiteiten is het volgende van belang:

- Investering met publiek geld:
  - Zij-instroomtrajecten: Voor elk traject wordt een businesscase gemaakt met marktprijzen, rekening houdend met een minimale groepsgrootte en integrale kostprijzen. Het resultaat in 2024 is minimaal nihil. Er zijn dus geen publieke middelen geïnvesteerd.
  - De uren voor masters en detachering binnen het hoger onderwijs betreffen salariskosten per maand en afrekening van gerealiseerde uren. Er zijn dus geen publieke middelen geïnvesteerd.
  - De 'private' cateringactiviteiten laten een negatief resultaat zien, zijnde een investering met publieke middelen. De verhuur van het gebouw leidt tot minimale kosten en vraagt dus geen investering met publieke middelen.
- Alle activiteiten zijn onderdeel van de organisatorische inbedding in de hogeschool versus de afdeling Support. Sturing vindt plaats door het management.
- Het risicobeleid op deze activiteiten is geïntegreerd in het beleid van de hogeschool en afdeling Support.
- De meerwaarde van deze activiteiten is:
  - de uitvoering van onze missie om leraren en leiders voor het onderwijs op te leiden via zij-instroomtrajecten.
  - Detachering beoogt hoger onderwijs en de organisatie hiervan mede mogelijk te maken en verder te ontwikkelen.
  - De cateringactiviteiten aan studenten zijn voor Driestar educatief een basisvoorwaarde om de studieactiviteiten binnen de hogeschool te ondersteunen.
  - De opbrengsten van verhuur bieden onderwijsorganisaties de mogelijkheid om ons gebouw te gebruiken voor hun activiteiten en verlagen de huisvestingskosten.

## 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 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.

*Algemeen*

De financiële toekomst van het hoger onderwijs in Nederland is ongewis. Ten tijde van het opstellen van dit bestuursverslag is de begroting 2025 van OCW nog steeds niet goedgekeurd door het parlement. Ook de impact van aangekondigde bezuinigingen vanuit het kabinet voor de komende jaren is slechts te schatten. Daarnaast moeten we in het hoger onderwijs rekening houden met afnemende studentenaantallen als gevolg van demografische ontwikkelingen. Met mogelijk minder middelen voor de sector onderwijs zullen ook onze private activiteiten bij Onderwijsadvies en onze deelnemingen moeten anticiperen op een "schrallere" tijd, zeker na de overvloed van de afgelopen jaren als gevolg van de NPO-middelen.

Ten tijde van het opstellen van de begroting 2025 bleek al dat bij ongewijzigd beleid de financiële resultaten oplopend negatief zullen blijven. Daarom hebben we ingezet op kostenbesparingen en slimmer en efficiënter organiseren in combinatie met opties voor extra baten genereren in onze private activiteiten. De concrete uitwerking voor de jaren vanaf 2026 doen we in het eerste halfjaar 2025, waarbij we aan de hand van actuele benchmarkinformatie ons beleid zullen bijstellen. De doelstelling van het beleid is voor 2026 een negatief resultaat van € 500.000 vanwege het laatste jaar investeren in het instellingsplan, vanuit ons vermogen, en voor 2027 een nihil resultaat op het niveau van enkelvoudig Driestar educatief. Dit is niet alleen noodzakelijk, maar we achten het ook haalbaar, vanwege het feit dat in deze jaren personeel vanwege natuurlijk verloop zal uitstromen. Ten tijde van NPO hebben we bewust extra personeel aangenomen. Dat wordt dus de komende periode weer gecorrigeerd. Aan de kostenkant zullen we echter wel degelijk ingrijpendere maatregelen moeten nemen en keuzes moeten maken. Overall achten wij, mede gezien de sterke vermogenssituatie, de continuïteit niet in het geding.

### Gegevensset (A)

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

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

De meerjarenbegroting 2025-2027 is gebaseerd op de volgende gegevens (exclusief deelnemingen):

	2024	2025	2026	2027
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Personele bezetting (fte)</b>	193	192	189	187
<b>Bestuur en management</b>	8	8	8	8
<b>Personeel Hogeschool</b>	84	86	82	80
<b>Personeel Onderwijsadvies</b>	45	46	45	45
<b>Personeel afdelingen Support en Bestuur en staf</b>	56	53	54	54
<b>Aantal studenten</b>				
<b>Studenten (t-2)</b>	1.544	1.526	1.547	1.526

De personele bezetting vertoont de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie. Op basis van de verwachte bezuinigingen zal de komende jaren meer bezuinigd gaan worden op personeel dan nu in de meerjarenprognose verwerkt is.

De studentenaantallen (t-2) vertonen een stabiel beeld.

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

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

	2024	2025	2026	2027
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Activa</b>				
Vaste activa	14.617	13.953	13.555	13.551
<i>Materiële vaste activa</i>	9.369	8.601	7.932	7.266
<i>Financiële vaste activa</i>	5.248	5.352	5.623	6.285
Vlottende activa	13.710	12.896	13.011	13.545
<i>Vorraden</i>	257	257	257	257
<i>Vorderingen</i>	3.398	3.398	3.398	3.398
<i>Liquide middelen</i>	10.055	9.241	9.356	9.890
<b>Totaal activa</b>	<b>28.327</b>	<b>26.849</b>	<b>26.566</b>	<b>27.096</b>
<b>Passiva</b>				
Totaal eigen vermogen	19.282	17.804	17.521	18.051
<i>Algemene reserve (*)</i>	9.445	8.036	7.650	7.780
<i>Bestemmingsreserve privaat</i>	9.837	9.768	9.871	10.271
Voorzieningen	1.226	1.226	1.226	1.226
Kortlopende schulden	7.819	7.819	7.819	7.819
<b>Totaal passiva</b>	<b>28.327</b>	<b>26.849</b>	<b>26.566</b>	<b>27.096</b>

(\*) Door het opnemen van werkelijke en begrote cijfers is er voor de mutatie 2024 naar 2025 geen aansluiting op het resultaat.

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

	2024	2025	2026	2027
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Solvabiliteit II	0,72	0,71	0,70	0,69
Liquiditeit (current ratio)	1,75	1,65	1,57	1,52
Absolute omvang liquiditeit (€ 1.000)	13.710	12.896	12.294	11.915
Ratio normatief vermogen	0,66	0,57	0,50	0,50

De solvabiliteit laat nog steeds een gezonde financiële positie zien.

De liquiditeit laat een zeer gezonde financiële situatie zien. De ratio normatief vermogen daalt in de komende jaren door verwachte negatieve resultaten. De genoemde kengetallen voldoen aan de criteria van de onderwijsinspectie.

Resultaatrekening (x € 1.000)

	2024	2025	2026	2027
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	14.393	14.716	14.527	14.146
Collegegelden	2.927	3.389	3.577	3.531

Baten werk in opdracht van derden	8.817	9.676	9.738	9.988
Overige baten	4.150	2.918	2.634	2.644
<b>Totaal baten</b>	<b>30.287</b>	<b>30.699</b>	<b>30.476</b>	<b>30.309</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	25.863	24.974	24.265	23.848
Afschrijvingen	1.164	1.083	1.083	1.083
Huisvestingslasten	1.886	1.950	1.950	1.950
Overige lasten	3.168	3.845	3.853	3.653
<b>Totaal lasten</b>	<b>32.081</b>	<b>31.852</b>	<b>31.151</b>	<b>30.484</b>
Saldo baten en lasten	-1.794	-1.153	-675	-175
Financiële baten en lasten	190	175	175	175
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>-1.605</b>	<b>-978</b>	<b>-500</b>	<b>0</b>
Vennootschapsbelasting	54	-21	-54	-132
Resultaat deelnemingen	-41	104	271	662
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>-1.592</b>	<b>-895</b>	<b>-283</b>	<b>530</b>

De hogeschool heeft de afgelopen jaren extra geïnvesteerd in vernieuwing van het curriculum. Gezien de geprognosticeerde resultaten en de verwachte bezuinigingen worden plannen gemaakt om te snijden in de kosten.

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

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

### **Overige rapportages (B)**

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

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

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

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

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

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

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

- Daling van de studenteninstroom -> Goede marketing, voorlichting aan en scholing van aanstaande studenten, het aanscherpen van het profiel op het gebied van masters en het op hoog niveau houden van de bestaande opleidingen, dragen bij aan de beheersing van dit risico. Voor alle opleidingen zetten we in op flexibilisering en we hebben het aanbod uitgebreid door toevoeging van de associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional. Ook onderhouden we nauwe contacten met vo-scholen.
- Regionalisering hoger onderwijs -> Samenwerking binnen de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA) 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 bv, Onderwijsadvies, Gouwe Academie bv) de marktpositie van Onderwijsadvies.
- Niet voldoende blijven in de ontwikkeling van kwaliteit in het onderwijs en de dienstverlening -> Driestar educatief blijft investeren in professionalisering van het personeel en stelt intern budgetten beschikbaar voor innovatieve projecten. We hebben intern ketenoverleg opgezet om de (onderwijs)logistieke processen op peil te houden. Daarnaast werken we aan de professionele cultuur en zijn we een mobiliteitsproject gestart.
- Krapte arbeidsmarkt -> Inrichten flexibele schil bij Onderwijsadvies, tijdelijke inhuur, inzet van trainees.
- Negatieve invloed corona op omzet -> Gebruikmaken van onlinedienstverlening.
- Kwaliteit samenwerking met partners -> Zorgvuldig onderhandelingstraject lopen.
- Cybersecurity -> Inrichten IT-audit, aansluiting bij SURF en samenwerking binnen Radiant.
- Imago bij en afhankelijkheid van de trouw van de achterban -> Driestar educatief investeert in een goede relatie met de achterban en wil die waar mogelijk versterken.

#### *Rapportage toezichthoudend orgaan (B3)*

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

## 4. Praktijkgericht onderzoek

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

### Strategie en visie op onderzoek

Onze onderzoeksprojecten zijn gericht op een zichtbare impact op de onderwijspraktijk. De kennis en inzichten die we opdoen, laten we niet alleen ten goede komen aan onze eigen opleidingen, maar ook aan scholen in po, vo en mbo. Dit doen we door kennis te delen via methoden en producten, maar vooral door leraren te betrekken in participatief actieonderzoek. Daarnaast spelen onze lectoren een inhoudelijke rol binnen de masteropleidingen. Zo dragen we bij aan de kwaliteit van het onderwijs, met een focus op kennisverbreding en -verdieping, curriculumontwikkeling en de professionalisering van leerkrachten.

### Uitvoering van de strategie in 2024

De onderzoeksprojecten zijn gebundeld binnen onze zes lectoraten (zie hieronder). Binnen al deze lectoraten krijgt de hierboven genoemde strategie en visie concreet vorm. We werken continu aan verbetering, onderzoek en innovatie in het onderwijs. Binnen de onderzoeksgroepen formuleren we regelmatig verbeterde handelingsalternatieven, gebaseerd op onderzoek en de impact in de praktijk. Terugkijkend op 2024 kunnen we constateren dat we ook dit jaar betekenisvol praktijkgericht onderzoek hebben uitgevoerd.

### Lectoraten Driestar educatief in 2024

Lectoraat	Naam lector	Korte omschrijving lectoraat
<i>Persoonsvorming</i>	Lector Prof. dr. A. (Bram) de Muynck	Onderzoeksthema's - Driestar educatief ( <a href="https://driestar-educatief.nl">driestar-educatief.nl</a> )
<i>Schoolvakken &amp; didactiek</i>	Lector dr. ir. P.M. (Piet) Murre	Idem
<i>Herbergzaam onderwijs</i>	vacant	Idem
<i>Godsdienstig vormingsonderwijs</i>	Senior onderzoeker dr. J.J. (Hanna) de Jong-Markus	Idem en <a href="https://www.pcgvo.nl/algemeen">https://www.pcgvo.nl/algemeen</a>
<i>Vorming christelijke professional</i>	Lector dr. A.J. (Bram) Kunz	Idem
<i>Geletterdheid (gestart in 2024)</i>	Lector dr. J. de Jong-Slagman	Idem

Elk lectoraat staat onder de inhoudelijke leiding van een lector, met uitzondering van het lectoraat PC GVO. Na het vertrek van associate lector Jan van Doleweerd eind 2023 heeft senior onderzoeker Hanna de Jong-Markus zijn werkzaamheden overgenomen. Zij blijft het aanspreekpunt tot het einde van de lectoraatsperiode. De positie van lector Herbergzaam onderwijs wordt waargenomen door de Bram de Muynck. Samen met de projectmedewerker en de regisseur van het onderzoekscentrum vormen de lectoren en de senior onderzoeker het dagelijks bestuur (presidium) van het Onderzoekscentrum.

### Aansluiting op strategische onderzoeksagenda

Thema	Bijdrage Driestar educatief
<i>Onderwijs- en talentontwikkeling</i>	Lectoraat Persoonsvorming en identiteit Lectoraat Schoolvakken & didactiek Lectoraat Godsdienstige vorming Lectoraat Vorming van de christelijke professional

	Lectoraat Geletterdheid
<i>Veerkrachtige samenleving: in wijk, stad en regio</i>	Lectoraat Herbergzaam onderwijs

### Gerealiseerde omzet voor onderzoek in 2024 (x € 1.000)

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek	Omzet
<i>Inkomsten onderzoek 1e geldstroom</i>	<b>708</b>
<i>Inkomsten 2e geldstroom -SPRONG Educatief 2023-2024</i>	<b>12</b>
<i>Inkomsten 3e geldstroom -PC GVO</i>	<b>23</b>
<i>Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën</i>	<b>33</b>
<b>Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek</b>	<b>776</b>

### Centres of Expertise waar onze instelling bij betrokken is

Centre of Expertise	Korte omschrijving Centre of Expertise
<i>Radiant Onderzoek (oorspronkelijk Persoonlijk Meesterschap)</i>	Netwerk van onderzoekers binnen Radiant Lerarenopleidingen.
<i>SPRONG-consortium</i>	Consortium van onderzoekers rond het thema 'waardengedreven handelen bij complexe situaties in een context van diversiteit in de klas'.
<i>Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA)</i>	De ELA richt zich op de verbreding en verdieping van samen opleiden en professionaliseren (SO&P) en innoveren en onderzoeken. Dit ten behoeve van leraren (in opleiding) en lerarenopleiders in zowel het bijzonder als openbaar po, vo en mbo.

### Invulling verbinding met de regio

De samenwerking met de regio krijgt vorm binnen de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA). Hieronder lichten we deze samenwerking verder toe. Daarnaast kennen we waardevolle landelijke samenwerkingen, waarvan we eveneens enkele voorbeelden beschrijven.

#### ELA

Driestar educatief werkt samen in een van de (regionale) allianties, namelijk de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA). Aan de ELA nemen negen partners met hun lerarenopleidingen deel: (lerarenopleidingen van) Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Viaa, Driestar educatief, Universiteit Utrecht, Wageningen Universiteit, Universiteit van Humanistiek, Theologische Universiteit Apeldoorn, Open Universiteit en de faculteit Religie en theologie van de Vrije Universiteit. De ELA richt zich op de verbreding en verdieping van samen opleiden en professionaliseren (SO&P) en innoveren en onderzoeken, ten behoeve van leraren (in opleiding) en lerarenopleiders in zowel het bijzonder als openbaar po, vo en mbo. Vanaf 2024 bezint de werkgroep binnen de ELA zich op haar opdracht en op de manier waarop ze deze in de komende jaren kan verwezenlijken.

#### Lectoraat Herbergzaam onderwijs

In het lectoraat Herbergzaam onderwijs werkt Driestar educatief samen met vijf partners: Berséba (samenwerkingsverband passend onderwijs van de reformatische basisscholen en speciale (basis)scholen); RefSVO (Vereniging Reformatorisch Passend Onderwijs voor vo); Hoornbeeck College (reformatisch mbo); KOC diensten (onderwijsondersteuning bij christelijk onderwijs) en VGS (dienstverlener en belangenbehartiger voor het christelijk-reformatisch onderwijs).

Alle partners dragen bij aan dit lectoraat door middelen beschikbaar te stellen en door leraren en docenten in te zetten als onderzoekers. De kenniskring vormt een hechte leergemeenschap, waarin leren en onderzoeken hand in hand gaan. In 2024 heeft dit lectoraat zich ontwikkeld tot een gewaardeerde onderzoeksgroep. Vragen uit de praktijk over herbergzaam onderwijs vinden hun weg naar de onderzoekers, die vervolgens zoeken naar passende antwoorden. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot bijdragen op studiedagen, congressen of samenwerkingen.

### *PC GVO*

Driestar educatief heeft een overeenkomst met het Protestants Centrum – Godsdienstig vormingsonderwijs (PC GVO) waarvan het lectoraat PC GVO deel uitmaakt. Binnen dit lectoraat wordt onderzoek gedaan ten behoeve van de toerusting en professionalisering van GVO-docenten. Hierbij werken regiobegeleiders en medewerkers van PC GVO samen met een senior onderzoeker van Driestar educatief. De uitkomsten van dit onderzoek worden direct toegepast in de onderwijspraktijk.

### *TUA*

Driestar educatief, en met name het onderzoekscentrum, heeft een nauwe relatie met de Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA). Bram de Muynck (lector Persoonsvorming) bekleedt de leerstoel Christelijke pedagogiek aan de TUA. Jaarlijks organiseren we gezamenlijke scholing voor de onderzoekers van beide instituten. Eén studiedag van het onderzoekscentrum wordt jaarlijks ingevuld met de promovendi die begeleid worden door Bram de Muynck. Deze promovendi maken gebruik van de onderzoeksinfrastructuur van Driestar educatief. Op die manier wordt kennisdeling en kennisuitwisseling onderling gestimuleerd.

### *Radiant onderzoek*

Driestar educatief neemt deel aan Radiant Lerarenopleidingen, waarin acht hogescholen binnen het educatieve domein samenwerken. Naast Driestar educatief zijn dit: Hogeschool Viaa, Hogeschool KPZ, Hogeschool de Kempel, Iselinge Hogeschool, Hogeschool Ipabo, Thomas More Hogeschool en de Marnix Academie. Binnen Radiant onderzoek, het netwerk van lectoren en onderzoekers werkzaam aan deze hogescholen, voeren we gezamenlijke onderzoeksprojecten uit, delen we kennis, zetten we samenwerkingen op en werken we aan de opbouw van het SPRONG Educatief-consortium rond het thema 'waardengedreven handelen bij complexe beroepssituaties in de klas in een context van diversiteit'.

### *Penta Nova*

Driestar educatief neemt deel aan het lectoraat Penta Nova, een samenwerking tussen zeven hogescholen, en heeft actief bijgedragen aan de kenniskring. Dit lectoraat richt zich op de rol van waarden in leiderschap in het onderwijs, met als focus het balanceren van verschillende belangen en waarden binnen de onderwijspraktijk. Door deelname aan ontwikkelsessies hebben schoolleiders en bestuurders inzicht gekregen in waardengericht leiderschap en de betekenisgeving van onderwijs.

## **Lopende convenanten/samenwerkingsovereenkomsten met derden**

- *NCE*: Driestar educatief en Woord & Daad hebben de ambitie om samen te werken in het International Network of Christian Education. Jaarlijks wordt dit besproken en geëvalueerd met beide besturen.
- *Canterbury Christ Church University*: Canterbury Christ Church University (CCCU) en Driestar educatief hebben in 2017 een Memorandum of Understanding ondertekend. Daarin spreken beide instituten de intentie tot samenwerken uit, onder andere op onderzoeksgebied.
- *Radiant Lerarenopleidingen*: Zie 'Invulling verbinding met de regio', onder het subkopje 'Radiant onderzoek'.
- *TUA*: Bram de Muynck bekleedt de leerstoel Christelijke pedagogiek aan de Theologische Universiteit Apeldoorn.
- *Partners lectoraat Herbergzaam onderwijs*: zie 'Invulling verbinding met de regio' onder het subkopje 'Herbergzaam onderwijs'.
- *NLA University College*: NLA University College is een universiteit met campussen in Bergen, Oslo en Kristiansand. Bram de Muynck is aan deze universiteit benoemd als hoogleraar voor de begeleiding van promovendi uit Nepal. In 2024 hebben we gesprekken gevoerd over de aard en inhoud van het praktijkgerichte onderzoek. Een ontmoeting tussen de onderzoeksgroepen betreffende inclusief onderwijs is gepland voor 2025.

## **Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners**

### Partners Lectoraat herbergzaam onderwijs

Deze samenwerking is succesvol door de samenstelling van de onderzoeksgroep, de wijze van samenwerken en de directe impact van het onderzoek in de praktijk. De onderzoeksgroep bestaat uit medewerkers van de hogeschool en deelnemers uit po, vo, mbo en onderwijsadviesdiensten. Dit zorgt voor een sterke betrokkenheid bij de praktijk. Mede dankzij de herkenbaarheid van de inhoudelijke thematieken waarop we samenwerken, hebben de onderzoeken een grote relevantie voor het onderwijsveld. Bovendien wordt een gedeelde verantwoordelijkheid ervaren doordat het lectoraat gedragen wordt door meerdere partners.

### Samenwerken vo

Binnen het lectoraat Schoolvakken & didactiek participeren scholen voor reformatorisch voortgezet onderwijs. Zij dragen bij door docenten beschikbaar te stellen die samen de teams vormen rond de onderzoeksthema's. De samenwerking is succesvol omdat de docenten dicht bij de lespraktijk staan en ontwikkeling en onderzoek hand in hand gaan.

### Samenwerking binnen SPRONG-consortium

Het SPRONG-consortium, dat onder Radiant onderzoek valt, ontvangt een subsidie van Stichting Innovatie Alliantie (SIA) om een onderzoeksinfrastructuur op te zetten rondom het thema waardengedreven handelen. Uit de ontmoetingen binnen het consortium ontstaan samenwerkingen tussen verschillende lectoren en onderzoekers. De structuur van het consortium maakt deze samenwerkingen mogelijk. Hoewel de subsidie in 2025 afloopt, is de intentie om het consortium voort te zetten.

## Andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden

N.v.t.

## Lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door onze instelling

In 2024 organiseerde het onderzoekscentrum de volgende evenementen:

- Radiant onderzoeksdag (januari)
- symposium christelijk leraarschap - *Integriteit in het onderwijs* (januari)
- lectorale rede Bram Kunz - *Krassen op de ziel van de leraar* (juni)
- studiemiddag vo-leraren - presentatie *Handreikingen aardrijkskunde en Duits* (september)
- pabocongres - *Ruim baan voor lezen* (oktober)
- Education, Formation & church conference (oktober)
- symposium - *Beter Lezen* (november)
- diverse webinars (maandelijks)

## Deelname aanvragen

N.v.t.

## Kwantitatieve verduurzaming

Categorie*	Totaal aantal (N)	Gemiddeld aantal fte's op jaarbasis
Lectoren	4	1,8
Onderzoekers en docent-onderzoekers	8	1,41
Kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	n.v.t.	
Promovendi	3	1,1
Postdocs	2	0,2
Onderzoeksondersteuning (projectleiding, projectmedewerker, regisseur)	3	1,1
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: <b>100%</b>	Percentage lectoren met tijdelijk contract:

Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,5	-
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	1	-

### Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

De eerdergenoemde deelname aan het SPRONG-consortium draagt bij aan verduurzaming en uitbreiding in kwantitatief opzicht, door samenwerking op gelijke voet met leraar-onderzoekers en collega-onderzoekers/lectoren van andere hogescholen en basisscholen. Deze samenwerking biedt ons kennisinstituut meer mogelijkheden om kennis te delen en uit te wisselen en samen impact te hebben. In 2024 heeft het consortium gewerkt aan een doorstart, zodat de investering die mogelijk gemaakt is door Stichting Innovatie Alliantie (SIA) door blijft werken.

De samenwerking van de lectoraten met externe partners, leraren, schoolleiders en besturen die het gedachtegoed van de lectoraten delen, zorgt daarnaast voor zowel middelen als inzet en voor een duurzame impact op lange termijn.

### Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

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

### Succesvolle bijdragen aan verbinding beroepsonderwijs-arbeidsmarkt en aan onderwijs

#### Voorbeeld 1: Lectoraat 'Vorming van de christelijke professional'

Dit lectoraat is formeel van start gegaan in juni 2024, met het uitspreken van de lectorale rede door Bram Kunz, getiteld 'Krasen op de ziel van de leraar'. In aansluiting daarop zijn drie docent-onderzoekers toegevoegd aan de kenniskring. Daarnaast worden er gesprekken gevoerd met schoolbesturen om samen te werken met dit lectoraat door het beschikbaar stellen van een docent-onderzoeker. Het grote belang van dit thema voor het onderwijsveld bleek een jaar eerder al bij de vraagarticulatie. In 2024 werd dit verder onderstreept door de vele bijdragen van de lector op studiedagen, professionaliseringsmomenten en ouderavonden in het onderwijsveld. Dit is veelbelovend voor de samenwerking tussen praktijk en lectoraat in de komende periode.

#### Voorbeeld 2: Lectoraat Schoolvakken & didactiek

Onder leiding van de lector Schoolvakken & didactiek hebben vo-leraren aardrijkskunde en Duits handreikingen voor hun collega's ontwikkeld om het christelijk perspectief in hun vak naar voren te brengen. De resultaten zijn gepresenteerd tijdens een studiemiddag en trokken veel belangstelling. Bij de handreikingen hoort een gratis toegankelijke website. Deze ontwikkelingen bieden perspectief voor de betrokkenheid van het werkveld in de komende lectoraatsperiode.

#### Voorbeeld 3: Lectoraat Geletterdheid

In november 2024 vond het symposium 'Beter lezen' plaats, waar lector Janneke de Jong sprak over jeugdliteratuur op de pabo. Aandacht voor lezen en jeugdliteratuur is van groot belang, zeker in de huidige tijd van ontleding. De grote interesse voor het symposium bevestigde dit. In 2025 zullen we daarom een vergelijkbaar symposium organiseren. De belangstelling in het werkveld voor samenwerking rond het thema geletterdheid biedt veel kansen voor het lectoraat. De lectoraatsopdracht zal in 2025 verder uitgewerkt worden.

### Functiehuis

Het onderzoekscentrum wordt aangestuurd door de regisseur, samen met het presidium. De eindverantwoordelijkheid voor het onderzoekscentrum ligt bij de opleidingsmanager met de portefeuille onderzoek. Deze functies worden jaarlijks geëvalueerd met de betrokkenen.

Daarnaast is de inrichting van het onderzoekscentrum voortdurend in ontwikkeling. In 2024 werd de lector Vorming van de christelijke professional formeel geïnstalleerd en is hij gestart met de inrichting van zijn kenniskring en de bemensing van de onderzoeksprojecten. Ook is er een nieuwe lector benoemd voor het onderwerp geletterdheid. Voor het lectoraat Schoolvakken & didactiek is een docent-onderzoeker benoemd voor twee dagen. Met het afronden van postdoc- en promotieonderzoeken ontstaat de vraag hoe om te gaan met de inzet van senior onderzoekers en de opstart van nieuwe onderzoeken. Het presidium houdt dit nauwlettend in de gaten. Daarnaast worden er regelmatig gesprekken gevoerd met externen over samenwerking op het gebied van onderzoek.

### **Diversiteit en inclusie binnen onderzoek**

De onderzoeksgroepen en het onderzoekscentrum zijn zo divers mogelijk samengesteld, met medewerkers vanuit verschillende afdelingen binnen Driestar educatief én van buiten de organisatie. Deze diversiteit is ook te zien in geslacht en leeftijd en in opleidingsniveau, van hbo-bachelor tot phd-degree.

### **Professionaliseringsactiviteiten personeel**

Jaarlijks worden vier studiedagen georganiseerd voor medewerkers van het onderzoekscentrum. Binnen de lectoraten wordt gestudeerd op inhoudelijke thema's. Daarnaast wordt bijvoorbeeld op een bijeenkomst uitgebreid aandacht besteed aan methodologie.

### **Open science activiteiten**

- Er worden regelmatig (gratis) webinars gegeven waarin onderzoeksinzichten gedeeld worden. Daarnaast is er een actief publicatiebeleid, met zeven academische publicaties, drie professionele publicaties, vier gepopulariseerde publicaties en twee overige publicaties in 2024.
- We delen kennis met het werkveld in platforms zoals het Besturenoverleg Reformatorisch Voorgezet Onderwijs (BORVO).
- Driestar educatief maakt deel uit van Radiant Opleidingen en werkt daarin samen aan de uitwerking van het Open Science-beleid en de vragen over dataopslag, veiligheid en data-archivering. In 2024 heeft Publinova een presentatie gegeven over de mogelijkheden. Deze zullen in samenwerking met Radiant Lerarenopleidingen verder opgepakt worden.
- Initiatieven vanuit de Vereniging Hogescholen worden gevolgd via het Hoger Onderwijs Netwerk (HON-netwerk) en waar mogelijk sluiten we daarbij aan.

### **Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem**

Het onderzoekscentrum plaatst publieksvriendelijke publicaties in een kennisbank waarvan zowel interne als externe belangstellenden gebruik kunnen maken.

### **Aanwezigheid datamanagementsystemen**

Een projectgroep binnen Radiant Lerarenopleidingen houdt zich bezig met de Research Drive en het beleid voor research datamanagement. In 2024 werd toestemming gegeven voor het gebruik van de Research Drive door medewerkers van Driestar educatief. In 2025 zal dit verder worden uitgewerkt.

### **Medezeggenschap onderzoek/onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming**

Het college van bestuur sluit periodiek aan bij het presidium van lectoren. Op deze manier wordt het gevoed vanuit het onderzoekscentrum en geholpen bij het bepalen van de strategische koers op het gebied van onderzoek en de valorisatieopdracht. Tevens sluiten lectoren aan bij strategische werkgroepen die raken aan hun lectoraat. Bram Kunz sluit als lector Vorming van de christelijke professional bijvoorbeeld aan bij de implementatie van het thema sociale veiligheid en seksuele diversiteit binnen de hogeschool. Lector Schoolvakken & didactiek Piet Murre is betrokken bij het

overdenken van de visie en het opzetten van het organisatiebrede beleid rondom generatieve kunstmatige intelligentie (AI).

## 5. Kwaliteitsafspraken

In dit hoofdstuk leggen we verantwoording af over de realisatie van ons plan Kwaliteitsafspraken. Het verslagjaar was het laatste jaar van de looptijd van dit plan. Ten behoeve van de eindevaluatie door de NVAO beperken we ons in de verantwoording niet zoals vorige jaren tot de voortgang in het verslagjaar, maar beschrijven we de resultaten van de gehele looptijd.

In de achterliggende jaren hebben we mooie resultaten bereikt, die we zonder de middelen voor de kwaliteitsafspraken niet of pas later gerealiseerd zouden hebben. We kijken terug op een intensieve periode, waarin hard gewerkt is om het onderwijs voor onze studenten te verbeteren. In de eerste helft van deze periode hadden we te maken met de coronapandemie, waardoor plannen soms uitgesteld moesten worden omdat digitaal lesgeven op dat moment voorrang kreeg. We zijn dankbaar dat we onze doelen desondanks vrijwel geheel hebben kunnen behalen.

Ons plan Kwaliteitsafspraken is opgesteld en uitgevoerd in goede samenwerking tussen alle betrokkenen partijen. Gedurende de hele looptijd werd de voortgang eens per vier maanden geëvalueerd en rapporteerden de manager van de hogeschool en de projectleider daarover in een verantwoordingsdocument. Deze rapportage werd steeds besproken met het college van bestuur. De eerste jaren werd de rapportage daarnaast besproken in een kernteam kwaliteitsafspraken met deelnemers uit de (s)mr en opleidingscommissies. Het laatste twee jaar is de rapportage besproken in de (s)mr en opleidingscommissie zelf. Medewerkers en studenten werden over de voortgang geïnformeerd via nieuwsberichten. De Dienst Kwaliteitszorg was nauw betrokken bij de uitvoering van evaluaties en pilots en het peilen van de tevredenheid van studenten en docenten.

Hieronder beschrijven we onze doelen en de realisatie daarvan per thema.

### **Thema 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs**

We hebben niet expliciet ingezet op dit thema, mede omdat we als hogeschool met gemiddeld 1400 studenten al kleinschalig georganiseerd zijn. Verschillende activiteiten, zoals de activiteiten bij doel 2, hadden wel raakvlakken met het thema intensiever en kleinschalig onderwijs.

### **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:*

- a) Er is een ENTREE ingericht voor alle opleidingen in de hogeschool, waarbinnen studentzaken, studieleders en decanaat effectief met elkaar samenwerken, zodat studenten passend advies krijgen over de te volgen studieroute.
- b) Er is aandacht voor het in kaart brengen van de beginsituatie van studenten (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.

*Realisatie:* Punt a) is gerealiseerd. Sinds de werving voor het studiejaar 2021-2022 functioneert de nieuw ingerichte ENTREE. Punt b) is meegenomen bij het uitwerken van subdoel 4.2.

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

1. De vakgroepleiders staan garant voor de kwaliteit van het onderwijs.

2. De begeleiders van de leergemeenschappen (LG-begeleiders) die het opleidingsteam vormen, bewaken de studievoorgang van studenten en hebben oog voor het welzijn van de studenten.

3. De stage-/werkplekbegeleiders begeleiden het praktijkleren van de studenten.

Het opleidingsteam is de spreekwoordelijke spin in het web en zorgt dat vakgroepbegeleiders, LG-begeleiders en stage-/werkbegeleiders goed communiceren en samenwerken.

*Realisatie:* De inrichting van de opleidingsteams was gekoppeld aan de invoering van het nieuwe curriculum in de verschillende opleidingen. In dit curriculum werken we in de profielijn met leergemeenschappen (LG's). De begeleiders van de LG's in een leerjaar en opleidingsroute vormen samen een opleidingsteam en hebben oog voor het welzijn en de studievoortgang van studenten. Als begeleiders vormen ze zelf ook een LG, waarin ze intervisie organiseren en inhoudelijk afstemmen. Op basis van evaluaties zijn enkele aanpassingen gedaan in de opzet van de LG's en de wijze van aansturing van de teams. We zijn tevreden over het functioneren op dit moment en beschouwen dit subdoel als behaald. Op basis van een promotieonderzoek van een van onze collega's naar studieuitstelgedrag zijn daarnaast inhoudelijke verbetervoorstellen gedaan voor de begeleiding van studenten. Deze voorstellen hebben geleid tot het besluit om te starten met het begeleidingstraject Studieboost. Voor de voorbereiding en uitvoering van dit begeleidingstraject hebben we gebruikgemaakt van NPO-middelen.

### **Thema 3 Studiesucces**

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

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

*Realisatie:* Dit is gerealiseerd in 2019. In overleg met vakgroepen zijn opdrachten in pabo 1 en 2 deels samengevoegd, gewijzigd of verwijderd.

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

*Realisatie:* Dit subdoel is grotendeels behaald. Het nieuwe curriculum is nu ingevoerd in leerjaar 1 t/m 3 van de pabo en in alle leerjaren van de overige opleidingen. Pabo 4 wordt ingevoerd per augustus 2025. Hier zal een revisie van de minoren een plaats krijgen en wordt met name het afstuderen grondig vernieuwd. We zijn blij met het nieuwe programma en met de resultaten die studenten daarin behalen. Het propedeuserendement is goed, studenten waarderen het werken in kleine groepen binnen de leergemeenschap. Tegelijk is een curriculum nooit af; we blijven evalueren en verbeterpunten oppakken.

### **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.

*Realisatie:* Dit subdoel is behaald. De nieuwe vwo-route is in 2023 van start gegaan.

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

*Realisatie:* Dit subdoel is behaald. Doordat in elke opleiding een nieuw curriculum draait op basis van dezelfde uitgangspunten, is het makkelijker voor studenten om over te stappen tussen studies of een dubbelstudie te doen waarbij vrijstellingen worden verkregen.

Cursusjaar 24/25 gebruiken we nog om over de opleidingen heen op elke beroepstaak nog een keer af te stemmen, om opleidingen nog beter op elkaar aan te laten sluiten. Daar waar dat kan, worden modules op dezelfde wijze aangeboden.

*Subdoel 4.3 Versnellen:* Versnellen binnen een opleiding mogelijk maken, zodat eerder een diploma behaald kan worden.

*Realisatie:* Dit subdoel is behaald. Als onderdeel van de curriculumvernieuwing is een driejarige vwo-route ontwikkeld en een tweejarige route voor studenten met een hbo-achtergrond. Beide routes worden aangeboden sinds augustus 2023.

## **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.

*Realisatie:* Dit subdoel is in 2019 gerealiseerd met de plaatsing van verplaatsbare laptopzuilen/vloerzuilen in tien lokalen en van nieuwe digitale Prowise-borden in dertig lokalen.

*Subdoel 5.2 Werkplekken:* Er zijn genoeg werkplekken voor studenten om te kunnen werken in stilte of in groepsverband.

*Realisatie:* Dit subdoel is in 2019 behaald door in de mediatheek en de studentliving nieuwe ruimtes te creëren of ruimtes opnieuw in te richten waar studenten individueel of in groepen kunnen werken.

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

*Realisatie:* Dit subdoel is behaald. We hebben een innovatielab gekoppeld aan de plannen in ons integraal huisvestingsplan met betrekking tot onze mediatheek en bibliotheek. Na verschillende fasen van nieuwbouw, verbouw en interne verhuizing in ons pand in Gouda konden we in 2024 de bibliotheek en mediatheek samenvoegen tot één nieuwe mediatheek waar het innovatielab onderdeel van is. De mediatheek is na de zomervakantie van 2024 feestelijk geopend.

*Subdoel 5.4 Catering:* De catering voor studenten krijgt een ruimer en duurzaam aanbod.

*Realisatie:* Dit subdoel is in 2019 behaald.

## **Thema 6 Professionalisering**

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

*Subdoel 6.1 Scholing digitale leermiddelen:* Docenten worden geschoold in het gebruiken van nieuwe digitale leermiddelen.

*Realisatie:* In 2019 en 2020 zijn de beoogde basistraining en verdiepende training uitgevoerd rond het werken met de nieuwe borden. Het subdoel is daarmee gerealiseerd. Het gebruik van digitale middelen blijft punt van verdere ontwikkeling in de reguliere professionalisering van docenten.

*Subdoel 6.2 VELON-registratie docenten:* Minimaal 80% van de docenten binnen de lerarenopleidingen is VELON (lerarenopleider) geregistreerd. Dit is een landelijke registratie met een geldigheid van zes jaar.

*Realisatie:* In overleg met de studenten-mr zijn we later gestart met de realisatie van dit doel, om eerst prioriteit te kunnen geven aan het omgaan met de coronamaatregelen en de curriculumherziening. In 2023 hebben we het doel weer opgepakt, samen met de andere hogescholen binnen Radiant. Met VELON is een maatwerktraject opgezet voor onze hogescholen om

groepsgewijs VELON-registratie te behalen. Hiermee is een pilot gedaan die succesvol is afgerond. We hebben het doel van 80% geregistreerde docenten nog niet behaald, maar de pilot heeft het doel wel dichterbij gebracht. De pilot krijgt komende jaren een vervolg. In het traject zijn ook twee collega's van Driestar hogeschool opgeleid om de training te geven. De volgende fase is dat ook de herregistratie voor docenten en schoolopleiders onderdeel van de pilot wordt.

*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.

*Realisatie:* Dit subdoel is behaald. In juli 2020 had ieder team/iedere docent zijn ambitie en de doelen beschreven. Sindsdien wordt in overleg met het mt-hogeschool jaarlijks gewerkt aan deze doelen en worden deze jaarlijks bijgesteld.

### Financiële verantwoording

In onderstaand overzicht is de jaarbegroting 2024 opgenomen naast de werkelijke kosten zoals deze momenteel gerealiseerd worden op kalenderjaar.

Thema	Besteding	Begroting	Saldo
<b>1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</b>	0	0	0
<b>2. Meer en betere begeleiding studenten</b>	436	300	-136
<b>3. Studiesucces</b>	555	150	-405
<b>4. Onderwijsdifferentiatie</b>	0	60	60
<b>5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</b>	48	125	77
<b>6. Professionalisering docenten</b>	307	100	-207
<b>Totaal</b>	<b>1.346</b>	<b>735</b>	<b>-611</b>

De cumulatieve besteding Kwaliteitsafspraken (€ 1.000) was als volgt:

Jaar	Besteding	Ontvangen bedrag	Saldo
<b>2019</b>	473	345	-128
<b>2020</b>	486	389	-97
<b>2021</b>	750	745	-5
<b>2022</b>	1.042	977	-65
<b>2023</b>	1.215	1.082	-133
<b>2024</b>	1.346	1.252	-94

### Reflectie medezeggenschapsraad (mr)

Als mr zijn we vanaf het begin (2018) sterk betrokken geweest bij de kwaliteitsafspraken. In de beginfase bij de invulling van de verschillende thema's, later bij de monitoring van de voortgang van de verschillende projecten en bij bijstellingen of andere invullingen gedurende het traject. De mr-leden konden hun mening geven over de voortgang of vragen stellen over eventuele onduidelijkheden. Naar aanleiding van adviezen van mr-leden zijn ook bijstellingen gedaan.

Punten waar we als mr tevreden over zijn:

- de begeleiding van studenten;
- het vergroten van de kans op studiesucces door een helder curriculum en de ontwikkeling van een nieuw samenhangend curriculum;
- de werkplekken;
- het innovatielab gekoppeld aan mediatheek en bibliotheek.

Hoewel er altijd verbetering mogelijk is en sommige punten pas na stevige discussie tot stand zijn gekomen, zien we op deze gebieden een duidelijke vooruitgang.

Een punt waarop we nog beperkte ontwikkeling zien, is de taak van opleidingsteams bij het voorkomen van studieuitstelgedrag. Hoewel we ontwikkeling zien bij de leergemeenschappen en bij de realisatie van opleidingsteams, moet hier nog wel een slag gemaakt worden.

Over het algemeen zijn we als mr tevreden over de invulling van de kwaliteitsafspraken en over onze betrokkenheid bij het proces. We zijn goed geïnformeerd en betrokken geweest, en er werden voldoende middelen vrijgemaakt om dit te waarborgen.

## 6. Coronaparagraaf/NPO

Driestar educatief heeft gebruikgemaakt van de mogelijkheid om de looptijd voor de besteding van NPO-middelen te verlengen tot 2024. Dit gaf ons ruimte om de laatste interventies op een goede manier te realiseren.

Intern hebben we de voortgang steeds gemonitord met het kernteam van studenten en docenten dat zich namens de hogeschool ook bezighield met de kwaliteitsafspraken. Dit gebeurde onder toezicht van zowel de opleidingsmanagers als de medezeggenschapsraad. Voor de externe verantwoording leveren we monitoringsdata aan via de voorgeschreven NPO implementatie-monitoringstool. Rond de tijd dat de monitor ingevuld wordt, delen we intern een rapportage met het kernteam. In 2023 maakte Driestar hogeschool voor de tweede keer deel uit van de steekproef voor de monitoringsronde van Berenschot. Omdat we het grootste deel van de NPO-middelen inmiddels besteed hadden, mochten we het gesprek tegelijk beschouwen als eindevaluatiegesprek.

Hieronder beschrijven we de interventies die we met inzet van NPO-middelen hebben gedaan.

### **Pabo (ca. 950 studenten)**

#### *Thema 5. Lerarenopleidingen*

##### *1. Extra begeleiding voor alle studenten*

In de eerste twee NPO-jaren kregen alle studenten extra begeleiding; in het tweede jaar was minder nodig dan in het eerste. Het resterende begrote bedrag hebben we gebruikt voor begeleiding van langstudeerders door middel van driehoeksgesprekken tussen de langstudeerder, een docent van de hogeschool en een docent uit de regio. Het is nog te vroeg om concrete resultaten te zien. We hebben besloten ook na het NPO hiervoor blijvend 0,6 FTE in te zetten.

##### *2. Opstart/voorbereiding Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA)*

We hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de structuur van ELA en geparticipeerd in verschillende werkgroepen die het koersplan uitvoeren. Door gewijzigd overheidsbeleid gaat vanaf cursusjaar 2023-2024 de aandacht vooral uit naar de onderwijsregio Progressus.

##### *3. Studieboost (coachingsprogramma om uitval en studievertraging bij studenten te voorkomen)*

Een aantal collega's is opgeleid tot krachtgericht studiecoach en er is een studieboostprogramma ontwikkeld van zes bijeenkomsten met maximaal acht deelnemers. Inmiddels hebben we drie jaar achtereen een aantal groepen gecoacht; in 2024 waren dit 3 groepen. Studenten zijn enthousiast over het programma. We blijven studieboost voortzetten vanuit reguliere middelen.

##### *4. Extra mentoraat voor alle studenten, inclusief klassenactiviteiten*

Omdat studenten over het algemeen enthousiast waren over de uitbreiding van het mentoraat in de cursusjaren 2021-2022 en 2022-2023, hebben we dit in 2023-2024 voortgezet. Vanaf 2024-2025 participeert iedere pabo-student in een leergemeenschap (LG) en heeft hij of zij de begeleider van

de LG als mentor. Daarmee is deze begeleiding geborgd, naast de begeleiding van de studieloopbaanbegeleider (SLB'er).

#### *5. Extra werving studenten en zij-instromers en support door Studentzaken*

Alle contacten met en voorlichtingen op vo- en mbo-scholen zijn in beeld en geïntensiveerd. Het PR-team van Marketing & Communicatie, waarin docenten en studenten zitting hebben, blijft actief. (Om volledige capaciteit voor deze interventie te kunnen financieren, is voor 2021 subsidie aangevraagd vanuit de regeling Extra hulp voor de klas.)

#### *6. Inhalen achterstanden curriculumgerelateerde zaken, waaronder minor bewegingsonderwijs*

Studenten die de minor bewegingsonderwijs niet volledig konden volgen vanwege coronabeperkingen, konden in cursusjaar 2021-2022 de minor met de nieuwe lichter mee volgen en met korting deelnemen aan extra delen van deze minor. Het overgebleven budget is in 2023-2024 ingezet voor begeleiding van langstudeerders (zie 1).

#### *7. Werkweken (gekoppeld aan de opleiding, voor verbinding van studenten aan elkaar en aan de opleiding)*

In het cursusjaar 2022-2023 hebben we met de NPO-middelen ondanks stijgende kosten de prijzen van de werkweken laag gehouden en in pabo 3 een extra internationale reis naar Berlijn aangeboden. In 2023-2024 draaiden de reguliere werkweken weer, maar was er opnieuw extra aanbod in pabo 3 vanwege het vervallen van de reizen naar Oekraïne en Israël. Dat is ook het geval in 2024-2025.

#### *8. Professionalisering docenten, met name t.b.v. blended learning*

De professionalisering blended learning vindt niet meer plaats vanuit NPO-middelen maar vanuit Npuls-subsidie. In 2024 hebben we in Radiantverband de NPuls aanvraag geschreven en ingediend. Het resterende NPO-budget is in het cursusjaar 2023-2024 ingezet voor professionalisering van docenten rond motiveren/vormen van studenten. Daarnaast werd een training Management Drives gestart voor studenten, als onderdeel van de ontwikkeling van de professionele identiteit. In 2024 zijn docenten ten slotte geschoold op het gebied van AI.

#### *9. Realiseren studentwerkplekken/vernieuwing lokalen en mediatheek om samenwerking, kleine groepen en blended learning te faciliteren.*

Voor deze interventie is een bedrag gereserveerd vanuit NPO, daarnaast is dit deels bekostigd vanuit de middelen die beschikbaar zijn vanuit de kwaliteitsafspraken. Er zijn stiltecabines geplaatst op verschillende verdiepingen van ons gebouw. De verbouwing van de mediatheek op de derde verdieping startte begin 2024; de huidige mediatheek volgde zomer 2024 als laatste. In september 2024 is de nieuwe mediatheek feestelijk geopend.

#### *10. Gratis Cambridge-cursus voor studenten*

We bieden de cursus niet meer gratis aan, omdat dit leidde tot gemakkelijk afhaken. In het cursusjaar 2023-2024 hebben studenten korting gekregen.

### **LVO (ca. 300 studenten)**

#### *Thema 5: Lerarenopleidingen*

#### *11. Samen opleiden & professionaliseren in de Christelijke opleidingsschool i.o. (COS)*

Alle middelen voor deze interventie waren begin 2023 besteed, omdat we meer projectleiding nodig hadden dan voorzien en we extra hebben geïnvesteerd in de scholing van schoolleiders. Voortzetting was uit reguliere middelen. De eerste lichter studenten is in 2023-2024 gestart.

#### *12. Stagebegeleiding deeltijd*

Er is een goed draaiboek opgesteld en stagebezoeken vinden plaats. Peildatum 1 juli 2023 waren de NPO-middelen voor dit project besteed. Voor verdere implementatie maakten we gebruik van elders in de hogeschool overgebleven middelen.

### *13. Begeleiding langstudeerders*

De begeleiding van langstudeerders is versterkt. Individuele begeleidingsgesprekken bleken effectief. Vanaf cursusjaar 2023-2024 zetten we dit voort vanuit eigen middelen.

### *14. Optimaliseren ENTREE (aanmelding, studiekeuze-check, gesprek)*

De vernieuwde ENTREE is ingevoerd per 2022-2023. In 2024 heeft het optimaliseren van de ENTREE een wat andere focus gekregen vanwege het bestuursakkoord (de verplichting om een intakecentrum en assessmentcentrum in te richten) en de agenda van de onderwijsregio Progressus. In 2024 zijn de voorbereidingen getroffen om dit voortvarend op te pakken.

### *15. Extra mentoraat voor alle studenten*

Het extra mentoraat blijkt nodig en nuttig voor het studentenwelzijn. In 2023-2024 continueerden we dit door verschuiving van NPO-budget (zie 16) en inzet uit reguliere middelen. Het beleid van voorgaande jaren is in 2024-2025 voortgezet.

### *16. Vergroten sociale binding studenten (klassenactiviteiten)*

T/m juli 2023 zijn er klassenactiviteiten georganiseerd. Omdat de vraag afnam, hebben we de resterende middelen (20.000) ingezet voor versterking van het mentoraat in 2023-2024 (zie 15).

### *17. Ontwikkeling ondersteunende didactiek (blended learning)*

We hebben twee medewerkers ingezet die zorgen dat studenten en medewerkers beter in staat zijn effectief gebruik te maken van de ICT-tools en systemen. Daarnaast is een externe expert ingehuurd voor vergroting van expertise van docenten en ontwikkeling van lesmateriaal voor toerusting van studenten. Alle middelen zijn voor 31 december 2023 besteed.

### *18. Professionalisering docenten*

Er zijn programma's uitgevoerd voor BKE en versterking vakdidactiek. Vanaf 2023-2024 is de BKE-cursus opgenomen in het reguliere aanbod voor nieuwe docenten. Naast de NPO-middelen die voor deze interventie beschikbaar waren, hebben we middelen uit het afdelingsbudget en overgebleven middelen van interventie 19 ingezet. In 2024 zijn nog uren besteed aan BKE en training AI.

### *19. Revitalisering vakgroepen Engels en generiek*

Beide vakgroepen hebben hun programma-ontwikkeling verbeterd. In januari 2023 was er een tweedaagse van de vakgroep generiek. Vanaf 2023-2024 werken we binnen de reguliere begroting verder aan professionalisering.

### *20. Revitalisering vakgroepen (ontwikkelbudget)*

Het budget is besteed aan samen ontwikkelen rond examinering. Juli 2023 was het volledige bedrag besteed.

### *21. Ondersteuning internationaliseringsactiviteiten*

Het budget is ingezet voor ondersteuning door de medewerker internationalisering en voor ontwikkeling van een passend internationaliseringsprogramma. Vanaf juli 2023 is de ondersteuning enigszins afgeschaald voortgezet vanuit reguliere middelen.

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

(Door herstructurering van de interventies zijn er geen nrs. 24 en 28 t/m 32.)

### *Thema 1: Soepele in- en doorstroom*

#### *22. Goede start*

Er is een nieuw introductieprogramma ontwikkeld en uitgevoerd bij zowel de associate degree Pedagogisch Educatief Professioneel als bij de hbo-opleiding Pedagogiek, met meer aandacht voor ontmoeting en verbinding van studenten onderling en kennismaking met (het werkveld) in Gouda. Vanaf het cursusjaar 2023-2024 is dit voortgezet zonder NPO-middelen.

## Thema 2: Welzijn en sociale binding met de opleiding

### 23. Begeleiding van studenten

Gekeken is naar het huidige StudieBoost-programma en de behoeften aan begeleiding van langstudeerders. Verder is verkend wat hiervoor nodig is aan professionalisering van docenten. In 2023 waren alle uren besteed.

## Thema 3: Stageondersteuning en -begeleiding

### 25/26. Professionalisering werkplekbegeleiders/verbreding werkplekervaring

Deze interventies zijn opgepakt in combinatie met interventie 27.

### 27. Digitalisering

Er is een projectplan digitalisering opgesteld en uitgevoerd. Dit is in 2024 afgerond.

## Masters (ca. 30 studenten)

### Thema 1: Soepele in- en doorstroom

### 33. Extra begeleiding afstuderen en praktijkervaringsleren

Alle studenten zijn in de cursusjaren 2022-2023 en 2023-2024 vijf uur extra begeleid bij het ontwerpen en opzetten van hun innovatie in hun eigen onderwijspraktijk.

## Financiële verantwoording

### Besteding NPO 2024 (€ 1.000)

Thema	Besteding Thema 5	Besteding Totaal
<b>1: Soepele in- en doorstroom</b>		0
<b>2: Welzijn en sociale binding met de opleiding</b>		0
<b>3: Stageondersteuning en – begeleiding</b>		0
Extra stagebegeleiding voor alle studenten	6	
Studieboost	49	
Extra mentoraat	41	
Professionalisering docenten	37	
Cambridgecursus studenten	29	
Begeleiding langstudeerders	11	
Studentenwerkplekken		173
Overige activiteiten		0
<b>5. Lerarenopleidingen:</b>		
<b>Totaal</b>		<b>173</b>

### Cumulatief overzicht besteding NPO (€ 1.000)

Jaar	Besteding	Ontvangen bedrag	Saldo
<b>2021</b>	258	969	+711
<b>2022</b>	682	1.085	+403
<b>2023</b>	959	0	-959
<b>2024</b>	173	0	-173
<b>Totaal</b>	<b>2.072</b>	<b>2.054</b>	<b>-18</b>

## Reflectie medezeggenschapsraad (mr)

De mr is tot 2024 jaarlijks meerdere keren betrokken geweest bij monitoringsbijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten werd een helder overzicht gepresenteerd van de behaalde resultaten. Dit overzicht was vooraf beschikbaar en kon dus vooraf bestudeerd worden. Ook was er de mogelijkheid om wijzigingsvoorstellen in te dienen voor de geplande uitvoering.

De mr is tevreden over de wijze waarop zij betrokken was bij de besteding van de NPO-gelden. Verder is de mr van mening dat de NPO-gelden hebben bijgedragen aan het welbevinden van docenten en studenten. De laatste jaren is er extra aandacht besteed aan langstudeerders. De aanpak is veranderd van incidentele naar structurele begeleiding voor langstudeerders. Als mr juichen wij deze ontwikkeling toe.

Heel praktisch zijn de NPO-gelden ook ingezet voor klasbindende activiteiten voor studenten. Ook dat droeg bij aan een stukje studentenwelzijn. Dergelijke investeringen laten de student zich gezien voelen. De smr is dan ook zeer verheugd met dergelijke plannen of investeringen.

## **7. Jeugdhulp**

Voor de verantwoording van jeugdhulp zijn zowel de Jeugdwet als de Jaarverantwoording Zorg en Jeugd 2024 van toepassing. Daarom wordt dit onderdeel van onze dienstverlening behandeld in een apart hoofdstuk van het bestuursverslag. Daarnaast leveren we kwantitatieve gegevens over jeugdhulp aan via de webapplicatie DigiMV.

Driestar Jeugdhulp verleent schoolnabije zorg: onderzoek en behandelingen vinden, waar mogelijk, plaats op de school van het kind. Dit zorgt voor nauw contact met zowel het kind als diens ouders, de leerkracht en de intern begeleider. Daarnaast werken we intensief samen met verschillende samenwerkingsverbanden en scholen, zowel in het kader van preventie als in de poortwachtersrol voor dyslexie.

### **Dyslexiezorg**

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

Met meer dan twintig contracten met diverse regio's en gemeenten zien wij dat er veel verschil is in de tariefopbouw die gehanteerd wordt. Elke nieuwe aanbestedingsronde vraagt om alertheid en afweging of het haalbaar is in de regio dyslexiezorg te blijven bieden. Tegelijk willen we aanwezig blijven, zodat cliënten de zorgaanbieder kunnen kiezen die bij hun identiteit past en de beste zorg levert. Dit vraagt om zorgvuldige afwegingen en het voeren van de juiste gesprekken. Een goede samenwerking met gemeenten, scholen en andere zorgaanbieders in de regio blijkt essentieel. In het achterliggende jaar hebben we een aantal nieuwe dyslexiebehandelaren aan ons weten te verbinden. Hierdoor hebben we wachtlijsten grotendeels weg kunnen werken en is het aantal dossiers dat wij in zorg hebben gegroeid. Ervaring leert dat een aantal regio's moeilijk te bemensen zijn. Eind 2024 zag ook de bezetting in die regio's er positief uit. Om ook in de toekomst in te kunnen spelen op de aanvragen in regio's waar we de bezetting moeizaam rond krijgen, ontwikkelen we ons in het behandelen op afstand. Een aantal van onze behandelaars heeft hier plezier in en er worden goede resultaten geboekt. Deze manier van online werken willen we benutten daar waar nodig en passend bij de cliënt. Daarnaast investeren we in stagiaires. Ook in 2024 hebben we twee stagiaires na het afstuderen aan ons weten te verbinden.

### **Basis ggz**

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

Driestar educatief heeft een contract voor het bieden van basis ggz in de zorgregio's Barendrecht, Ridderkerk, Albrandswaard (voormalig BAR), Capelle aan den IJssel, Food Valley, Haaglanden, IJsselland, Krimpen aan den IJssel, Lekstroom, Midden-Holland, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, Noord-Veluwe, Rivierenland, Twente, Utrecht West, West Brabant Oost, Zaltbommel en Maasdriel, Zuid-Holland Zuid en Zuid Oost Utrecht. In Zeeland is Driestar educatief werkzaam als onderaannemer. Het aantal basis ggz trajecten is in 2024 redelijk stabiel gebleven.

### Team

Onderstaande tabel bevat het aantal dyslexiebehandelaren. De werkzaamheden van de regiebehandelaren en overige betrokkenen bij jeugdhulp liggen ook binnen andere afdelingen binnen de organisatie van Driestar educatief. Die aantallen registreren we daarom niet afzonderlijk.

#### Aantal dyslexiebehandelaren

Aantallen			Fte		
2022	2023	2024	2022	2023	2024
16	16	18	7,3	8,28	9,0

#### Ziekteverzuim dyslexiebehandelaren

	2022	2023	2024
% ziekteverzuim	1,93%	14,8%	14,8%

Wij werken volgens de richtlijnen en protocollen van het NKD (Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie). Dit betekent onder andere dat we met ons functiehuis daarop aansluiten en dat wij geregistreerde (regie)behandelaren inzetten. Dit kan een SKJ (Stichting Kwaliteitsregister Jeugd), NVLF (Nederlandse Vereniging voor Logopedie en Foniatrie) of BIG (Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg) registratie zijn. Daarnaast zijn de dyslexie-onderzoekers en de regiebehandelaren aangesloten bij het NVO (Nederlandse Vereniging van Orthopedagogen) of het NIP (Nederlands Instituut van Psychologen).

### Verklaring Omtrent Gedrag

Alle medewerkers die betrokken zijn Jeugdhulp hebben een verklaring omtrent gedrag (VOG) afgegeven.

#### Tijdige aanwezigheid verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG in 2024	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	9	0	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst	8	<5	0

Wij hebben onze accountant geen opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol 2024 inzake de tijdigheid van de VOG in 2024 uit te voeren.

### **Flexibele schil**

In 2024 hebben we met een aantal zzp'ers samengewerkt. Aangezien de DBA-wetgeving met ingang van 1 januari 2025 wordt aangescherpt, zijn er diverse gesprekken gevoerd met deze zzp'ers om te bepalen of we de samenwerking voort kunnen zetten of moeten beëindigen. Daarnaast werken we in de flexibele schil samen met Via Socium Zorg en Onderwijs. Rond de 50% van onze behandelaars is in eigen dienst en 50% behoort tot de flexibele schil middels een dienstverband bij Via Socium of als zzp'er. De regiebehandelaar is altijd in dienst van Driestar educatief. In aansluiting op de missie van Driestar educatief benoemen wij (regie)behandelaars die zich verbonden weten met de christelijk-reformatorische identiteit.

### **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.

### **Klachten**

De reglementen en algemene voorwaarden van Driestar educatief geven aan waar een beroep tegen een besluit of een klacht kan worden ingediend. In 2024 zijn geen klachten ontvangen.

### **Keurmerk en klanttevredenheid**

Na een succesvolle KIWA-audit kregen we weer het keurmerk van het Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie (NKD). In 2024 hebben we 380 dyslexietrajecten afgerond. Uit de tevredenheidsenquête die ouders achteraf invulden, blijkt dat 97% van hen volledig of grotendeels vertrouwen heeft in de deskundigheid van onze dyslexiebehandelaars. Bij 96% voldeed de behandeling grotendeels of helemaal aan de verwachtingen. We zijn goed in staat om in onze behandelingen rekening te houden met het kind en aan te sluiten bij wat het nodig heeft.

### **Partners**

Als Driestar educatief zijn wij voor onze dyslexiedienstverlening aangesloten bij de BDZA (Branchevereniging voor Dyslexiezorgaanbieders). Alle BDZA-leden zijn in het bezit van het kwaliteitskeurmerk van het NKD (Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie) en streven naar hoogwaardige dyslexiezorg. De branchevereniging behartigt de belangen van haar leden en is vertegenwoordigd in landelijke netwerken rondom dyslexiezorg. Zowel binnen de branchebijeenkomsten als daarbuiten werken we samen rondom vraagstukken die gericht zijn op het in stand houden en optimaliseren van de kwaliteit van de dyslexiezorg.

Met partners werken we samen binnen de SCJ (Samenwerking Christelijke Jeugdhulp). Deze partners kenmerken zich door hun (reformatorisch) christelijke identiteit en zijn werkzaam op het gebied van onderwijs en jeugdhulp. Drie à vier keer per jaar zijn er regionale bijeenkomsten waarin we elkaar bijpraten over regionale en landelijke ontwikkelingen. Met elkaar geven we stem aan identiteitsgebonden zorg. Ook wordt er nagedacht over toerusting op diverse thema's. Deze toerusting wordt in gezamenlijkheid opgepakt.

# Bijlage 1 Bachelor-, master- en 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. de lerarenopleidingen van 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 1-10-2024

Aantal studenten	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Hogeschool</b>	1517	1453	1536	1526	1546
<b>Pabo</b>	969	952	985	947	978
<b>Lvo</b>	288	283	297	325	344
<b>Hbo Pedagogiek</b>	96	92	88	89	80
<b>Master L&amp;I</b>	30	21	46	43	24
<b>AD PEP</b>	134	105	120	122	120

Verdeling pabo en lvo in voltijd-deeltijd-duaal

Pabo	2021	2022	2023	2024	Lvo	2021	2022	2023	2024
<b>Voltijd</b>	717	681	658	662	<b>Voltijd</b>	-	-	-	-
<b>Deeltijd</b>	74	85	53	57	<b>Deeltijd</b>	184	190	203	220
<b>Duaal</b>	161	248	236	259	<b>Duaal</b>	99	113	122	124
<b>Totaal</b>	952	1014	947	978	<b>Totaal</b>	283	303	325	344

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

Lvo	2020	dt	du	2021	dt	du	2022	dt	du	2023	dt	du	2024	dt	du
<b>Duits</b>	30	21	9	31	22	9	25	19	6	20	15	5	22	15	7
<b>Economie</b>	35	21	14	32	18	14	31	18	13	28	14	14	32	18	14
<b>Engels</b>	77	47	30	72	44	28	70	45	25	72	52	20	75	51	24
<b>Geschiedenis</b>	32	18	14	36	21	15	48	27	21	58	25	33	55	19	36
<b>Nederlands</b>	56	39	17	51	35	16	54	34	20	48	28	20	63	45	18
<b>Wiskunde</b>	30	20	10	28	16	12	38	19	19	42	23	19	42	25	17
<b>Godsdienst</b>	28	21	7	33	28	5	37	28	9	57	46	11	55	47	8

Studierendement per 31 augustus, in % van instroom

Rendement	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Pabo-bachelor</b>	69%	79%	74%	84%	60%	61%
<b>Pabo-propedeuse</b>	58%	65%	59%	52%	52%	57%
<b>Lvo-bachelor</b>	52%	67%	66%	57%	51%	51%
<b>Lvo-propedeuse</b>	54%	44%	59%	52%	51%	39%
<b>Pedagogiek-bachelor</b>	50%	50%	67%	47%	50%	35%
<b>Pedagogiek-propedeuse</b>	59%	47%	57%	88%	27%	35%
<b>Master Leren en innoveren</b>	60%	92%	88%	96%	90%	71%

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

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

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Hogeschool</b>	434	498	484	404	428
<b>Voltijd</b>	251	206	183	191	216
<b>Deeltijd</b>	127	185	141	128	131
<b>Duaal</b>	56	107	160	85	81

*Instroom 2024 voltijd-deeltijd-duaal per opleiding*

2024	Pabo	Lvo	Master L&I	Pedagogiek	AD PEP
<b>Voltijd</b>	216	-	-		
<b>Deeltijd</b>	19	61	16	33	2
<b>Duaal</b>	48	33	-		
<b>Totaal</b>	283	94	16	33	2

*Instroom 2024 per vooropleiding (excl. AD PEP)*

Hogeschool	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Havo</b>	225	205	262	204	225
<b>Mbo</b>	74	115	104	92	100
<b>Vwo</b>	51	41	58	44	48
<b>Ho</b>	56		37	43	34
<b>Overig</b>	28	79	24	21	21
<b>Totaal</b>	434	440	484	404	428

*Instroom 2024, vooropleiding per opleiding (excl. AD PEP)*

2024	Pabo	Lvo	Master L&I	Hbo Pedagogiek
<b>Havo</b>	170	43		10
<b>Mbo</b>	69	15	1	15
<b>Vwo</b>	29	17		2
<b>Overig</b>	14	20	15	6
<b>Totaal</b>	282	95	16	33

*Bindend afwijzend studieadvies (BAS)*

	2019-2020	2020-2021*	2022-2023	2023-2024
<b>Pabo</b>	1	12	23	23
<b>Lvo</b>	0	0	2	1
<b>Hbo Pedagogiek</b>	1	0	1	1
<b>AD PEP</b>				3

\* 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. J. Kloosterman MBA

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

drs. R.W. Zoutendijk

- lid bestuur Stichting Mediauitgaven De Reformatorische School (onbezoldigd)
- lid bestuur Vereniging Hogescholen (onbezoldigd), met ingang van 7 juli 2023
- lid bestuur stichting Capaciteitsorgaan voor (vervolg)opleidingen van professionals in de zorg (onbezoldigd), met ingang van 29 november 2023
- Lid bestuur Stichting Piet Kuijt Fonds, met ingang van 1 oktober 2024 (onbezoldigd)

### Professionalisering college van bestuur

- drs. R.W. Zoutendijk: geen
- drs. J. Kloosterman: opleiding Transactionele Analyse

### Specificatie bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

#### Leidinggevende topfunctionarissen

Gegevens 2024	drs. R.W. Zoutendijk	drs. J. Kloosterman
Functie	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloningen en belaste kostenvergoeding	144.106	134.383
Beloningen betaalbaar op termijn	22.374	21.440
Subtotaal	166.480	155.823
Toepasselijk WNT-maximum	181.000	181.000
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>166.480</b>	<b>155.823</b>
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting vordering onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2023</b>		
Functie	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/02 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0

Dienstbetrekking	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloningen en belaste kostenvergoeding	143.924	118.348
Beloningen betaalbaar op termijn	22.797	19.407
Subtotaal	166.721	137.755
Toepasselijk WNT-maximum	173.000	158.307
Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>166.721</b>	<b>137.755</b>
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting vordering onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

In de bezoldiging is de fiscale bijtelling voor de leaseauto opgenomen. Het in 2024 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.

#### Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties

	drs. R.W. Zoutendijk	drs. J. Kloosterman	Gezamenlijk	Totaal
1. Reiskosten binnenland	57	59	0	116
2. Reiskosten buitenland	0	0	0	0
3. Representatie	111	15	0	126
4. Professionalisering	601	3.367	0	3.968
5. Overige kosten	69	253	0	322
Totaal	838	3.694	0	4.532

#### Toezichthoudende topfunctionarissen

	drs. S. Stoop	ds. W. Visscher	drs. Ing. W.J. Punt
Functie	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,0	0,0	0,0
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	8.145	5.430	5.430
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	8.145	5.430	5.430
Toepasselijk WNT-maximum	27.150	18.100	18.100
Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>8.145</b>	<b>5.430</b>	<b>5.430</b>

<b>Bezoldiging 2023</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	5.202	3.460	5.211
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	5.202	3.460	5.211
Toepasselijk WNT-maximum	17.300	11.612	17.300
<b>Totaal bezoldiging 2023</b>	<b>5.202</b>	<b>3.460</b>	<b>5.211 t</b>

	drs. J.N. van de Poel	ir. B. Visser	Mr. C.G. van der Staij
Functie	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,0	0,0	0,0
Dienstbetrekking	Ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	5.430	5.430	5.430
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	5.430	5.430	5.430
Toepasselijk WNT-maximum	18.100	18.100	18.100
Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>5.430</b>	<b>5.430</b>	<b>5.430</b>
<b>Bezoldiging 2023</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	5.200	5.211	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	5.200	5.211	0
Toepasselijk WNT-maximum	17.300	17.300	0
<b>Totaal bezoldiging 2023</b>	<b>5.200</b>	<b>5.211</b>	<b>0</b>

	Drs. T. Balfoort - Jongenelen
Functie	Lid
Aanvang en einde functievervulling	01/08 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,0
Dienstbetrekking	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	2.263
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	2.263
Toepasselijk WNT-maximum	7.542

Onverschuldigd betaald bedrag	0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>2.263</b>
<b>Bezoldiging 2023</b>	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	0
Toepasselijk WNT-maximum	0
<b>Totaal bezoldiging 2023</b>	<b>0</b>

Complexiteitspunten	
Baten boekjaar t-2	6
Aantal studenten jaar t-2	1
Onderwijssoorten jaar t-2	4
Totaal	11

De bijbehorende klasse-indeling is D.

#### Overige rapportageverplichtingen WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2024 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

- Drs. S. Stoop (1962)  
beroep: burgemeester gemeente West Betuwe  
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland  
overige nevenfuncties: voorzitter raad van toezicht Gevangenzorg Nederland, lid identiteitscommissie VGS, voorzitter bestuur stichting Voorzieningenfonds hospice Calando, Voorzitter Stichting van der Koppel-van den Heuvel, Lid Algemeen Bestuur Stichting Fruit Tech Campus  
aftredend per: 01-01-2027  
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2018, herbenoemd per 01-01-2022  
profiel: bestuurlijk en overheid
- Drs. Ing. W.J. Punt (1965)  
beroep: recotr-bestuurder Vlietlandcollege te Leiden  
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland  
overige nevenfuncties: lid raad van toezicht samenwerkingsverband passend onderwijs Goeree-Overflakkee, lid raad van toezicht Gevangenzorg Nederland  
aftredend per: 01-01-2026  
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

aftredend per: 01-01-2025  
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2017, herbenoemd per 01-01-2021  
profiel: bestuurlijk en overheid

- Dr. C.A. Rietveld (1988)  
beroep: universitair hoofddocent Economie, Erasmus Universiteit  
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland  
overige nevenfuncties: lid raad van advies Kliksafe (t/m mei 2023), Bestuurslid Vereniging voor Reformatorisch Onderwijs te Papendrecht  
aftredend per: 01-04-2027  
tijdstip eerste benoeming: 01-04-2019, herbenoemd per 01-04-2023  
profiel: opvoeding, onderwijs en wetenschap
- Ir. B. Visser (1961)  
beroep: zelfstandig organisatieadviseur en mediator  
kerkgenootschap: Hersteld Hervormde kerk  
overige nevenfuncties: Commissie Zending Hersteld Hervormde Kerk, bestuurslid StAK W. Ploeg Beheer B.V. & Ploeg Texel B.V.  
aftredend per: 01-01-2027  
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2019, herbenoemd per 01-01-2023  
profiel: financiën en bedrijfsleven
- Ds. W. Visscher (1955)  
beroep: predikant (Gereformeerde Gemeente)  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten  
overige nevenfuncties: geen  
aftredend per: 01-05-2027, met mogelijkheid tot herbenoeming  
tijdstip eerste benoeming: 01-05-2023  
profiel: identiteit en strategie
- Mr. C.G. van der Staaij (1968)  
beroep: staatsraad in de Afdeling Advisering van de Raad van State  
kerkgenootschap: Oud Gereformeerde Gemeente in Nederland  
overige nevenfuncties: gezant maritieme maakindustrie; ouderling Oud Gereformeerde Gemeente in Nederland te Benthuizen  
aftredend per: 1 januari 2028, met mogelijkheid tot herbenoeming  
tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2024  
profiel: bestuurlijk en overheid
- Mr. T. Balfort-Jongenelen (1992)  
beroep: teamleider toezicht & regio funderend onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeente  
overige nevenfuncties: bestuurslid jongvolwassene-vereniging kerkelijke gemeente, privacyfunctionaris kerkelijke gemeente  
aftredend per: 1 september 2028, met mogelijkheid tot herbenoeming  
tijdstip eerste benoeming: 1 augustus 2024  
profiel: bestuurlijk en overheid