



Bestuursverslag

2020



Driestar educatief

BESTUURSVERSLAG 2020

Driestar educatief

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	2
Leeswijzer	3
Bericht van de raad van toezicht	4
Organogram Driestar educatief per 31-12-2020	8
1 Missie	9
2 Organisatie	9
2.1 Organisatorische eenheden	9
2.2 Vestigingen	9
2.3 Deelnemingen	9
3 Governance	10
3.1 College van bestuur en managers	10
3.2 Medezeggenschapsraad en cliëntenraad	10
3.3 Horizontale verantwoording en dialoog	11
4 Strategisch beleid	12
4.1 Eindreview Voortvarend 2016-2019	12
4.2 Voortvarend 2021 en het WHY van Driestar educatief.....	13
4.3 Resultaten 2020	14
5 Personeel	19
6 Partnerschappen	21
7 Kwaliteit.....	23
7.1 Tevredenheid, keurmerken, visitaties en accreditaties	23
7.2 Examencommissies.....	24
7.3 Studie- en functiebeperking	24
7.4 Vertrouwenspersonen, aandachtsfunctionarissen, individuele begeleiders	24
7.5 Klachten, beroepszaken.....	25
7.6 Duurzaamheid.....	25
7.7 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)	26
8 Financiën en continuïteitsparagraaf.....	26
9 Kwaliteitsafspraken.....	35
9.1 Inleiding	35
9.2 Betrokkenheid van belanghebbenden	35
9.3 Voortgang per thema	35
9.4 Financiële verantwoording	40
9.5 Reflectie van de medezeggenschapsraad	41
Bijlage 1 Bachelor-, master, post-hbo-opleidingen.....	42
Bijlage 2 Hogeschool in cijfers.....	43
Bijlage 3 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht.....	45

Woord vooraf

Het jaar 2020 zal de geschiedenis ingaan als het coronajaar. In maart kondigde de regering een lockdown aan. Alle scholen moesten op slot, om de verspreiding van het coronavirus te bestrijden. In enkele dagen tijd schakelden we om van fysiek naar digitaal onderwijs en van fysieke naar digitale dienstverlening. Allerlei vragen of digitaal onderwijs wel past bij ons ideaal ten spijt, ging alles en iedereen daarin mee. We stonden versteld van het tempo waarmee deze grote verandering plaatsvond, en van de energie die in het team loskwam om dit te realiseren.

Ondertussen zijn we een jaar verder en ook veel ervaringen rijker. Soms ging het slot er weer even af en konden we, binnen de anderhalvemeterregel, deels fysiek onderwijs en onderwijsadvies verzorgen. En dan ging het slot er weer helemaal op. We zijn onze medewerkers zeer erkentelijk voor het werk dat ze leverden onder zulke verschillende omstandigheden.

Als we dit voorwoord schrijven, zijn we weer in een strenge lockdown. Enerzijds treedt er gewenning op om hiermee om te gaan. Anderzijds merken we dat het ook een slijtageslag is. Mensen zijn moe, er is geen duidelijkheid over de toekomst, werken achter een scherm is vermoeiend en iedereen mist de collega's.

Het voorwoord van het vorige bestuursverslag, dat we schreven in maart 2020, eindigden we met de volgende zinnen:

Ten tijde van het afronden van dit verslag gaat het coronavirus de wereld over. Ook in Nederland is sprake van een ernstige crisissituatie, die grote impact heeft op de samenleving en het onderwijs. En daarmee op de Driestar-gemeenschap. We weten niet wat de toekomst brengt, maar we weten wel dat God deze wereld in Zijn hand heeft.

Deze laatste zin geeft ons rust bij alle onrust, onduidelijkheid en verwarring. Onze weekopeningen, die – doordat ze digitaal zijn – nu door veel meer mensen kunnen worden bijgewoond dan ooit, helpen ons om met elkaar ook die rust te zoeken, de Bijbel te openen en met elkaar te bidden.

We zijn dan ook dankbaar dat we ondanks alles wat we hebben meegemaakt, toch een bestuursverslag kunnen aanbieden, waarin we laten zien dat we zo goed mogelijk ons werk hebben laten doorgaan.

We danken al onze medewerkers voor de inzet, betrokkenheid en volharding waarmee ze hun werk hebben gedaan.

Het jaar 2020 zal ook om een andere reden in onze herinnering blijven. Net voor de kerstvakantie overleed onze collega Michel Vaders. Een lege plek in het team van de Gouwe Academie, maar ook binnen het geheel van Driestar educatief. Michel was een zachtmoedige, betrokken collega die leefde uit zijn geloof. In dankbaarheid denken we terug aan hem en wat hij voor onze organisatie mocht betekenen, professioneel en persoonlijk. We bidden of de Heere kracht en troost wil geven aan zijn vrouw en kinderen in dit verlies, en ook aan alle collega's voor wie dit overlijden op wat voor manier dan ook dichtbij komt.

Gouda, maart 2021

College van bestuur,

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

Drs. R.W. (Robert) Zoutendijk

Leeswijzer

Omdat Driestar educatief zowel bekostigd onderwijs als jeugdhulp biedt, zijn voor de jaarverantwoording zowel de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek als de Jeugdwet van toepassing. Vanuit de onderwijsfunctie volgen we in dit bestuursverslag de inrichtingsvereisten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW), en we vullen het verslag aan met informatie die in Jaarverantwoording Zorg en Jeugd 2020 wordt gevraagd voor het maatschappelijk verslag. Hetzelfde geldt voor de jaarrekening. De informatie over jeugdhulp plaatsen we steeds onder herkenbare kopjes. Daarnaast worden kwantitatieve gegevens over jeugdhulp aangeleverd via de webapplicatie DigiMV.

Conform de Regeling jaarverslaglegging onderwijs, is een apart hoofdstuk toegevoegd over de inhoudelijke en procesmatige voortgang van de kwaliteitsafspraken. Daarbij is een aparte rapportage opgenomen van de medezeggenschapsraad.

Indien u opmerkingen of vragen heeft bij dit bestuursverslag, vernemen we die graag via P.A.L.Wendt@driestar-educatief.nl.

Bericht van de raad van toezicht

Algemeen

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

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

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

Samenstelling en kerncommissies

De raad van toezicht bestond in 2020 uit zeven leden. Per 1 januari 2020 waren aftredend en herkiesbaar de heren W. Büdgen en J.N. van de Poel. Beide leden zijn unaniem herkozen. Een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties en vergoeding, is te vinden in bijlage 3.

De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk. De raad kent een auditcommissie (de heren W.J. Punt en B. Visser) om de besluitvorming op financieel terrein voor te bereiden, en een remuneratiecommissie (de heren W. Büdgen en J.N. van de Poel). De auditcommissie heeft drie keer vergaderd over de jaarrekening, begroting en financiële ontwikkelingen op langere termijn. Daarnaast heeft het college van bestuur de auditcommissie geïnformeerd over de omvang en inhoud van het projectportfolio. Ook is gesproken over de financiële gevolgen van de coronacrisis. De financiële gevolgen hiervan voor Driestar educatief, en met name voor de afdelingen Onderwijsadvies en CPS, zijn doorgerekend en met de auditcommissie gedeeld. De commissie is steeds nauw betrokken geweest bij de stand van zaken.

De remuneratiecommissie heeft afzonderlijke (functionerings)gesprekken gehouden met de leden van het college van bestuur. Met de heer Zoutendijk heeft in september een functioneringsgesprek plaatsgevonden, met de heer Rottier is in januari 2021 teruggekeken op zijn functionering in 2020. Beide gesprekken hebben geleid tot een positieve beoordeling.

In 2020 is ook het in april 2019 gestarte coachingstraject van het college van bestuur door organisatieadviseur Gijsbert Buijs afgerond. Het doel van het traject was het verbreden van het bestuurlijk repertoire, in een tijd waarin in snel tempo maatschappelijke en onderwijskundige veranderingen plaatsvinden. De raad van toezicht heeft met waardering kennisgenomen van de resultaten van het traject, waarin aandacht was voor rolzuiverheid, focus en reflectie, maar ook voor de complementaire kwaliteiten van beide bestuurders.

Verslag over 2020

De raad van toezicht is in 2020 vijf keer plenair bijeengewees. Voorafgaand aan de februarivergadering vond een strategiebijeenkomst plaats, waarin is gesproken over strategische heroriëntatie aan de hand van drie speerpunten: 1) van centraal naar decentraal onderwijs, 2) van exclusief naar inclusief onderwijs en 3) de inzet van leden van de raad van toezicht als ambassadeur van onze organisatie binnen hun netwerken. Daarnaast is terug- en vooruitgekeken naar onze governance. In 2019 heeft de raad onder leiding van prof. Rienk Goodijk twee bijeenkomsten georganiseerd om de bestuursstructuur tegen het licht te houden. Er zijn afspraken gemaakt om hierin verder te komen, onder andere door agendavoering, thematisch werken, en het in een eerder stadium voeren van het gesprek tussen bestuur en raad van toezicht over strategische vraagstukken,

in aansluiting op de eerder vastgestelde strategische koers, zoals verwoord in de koersuitspraken in het beleidsplan.

Tijdens de vergaderingen is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. Deze manier van rapportage werkt naar tevredenheid. Aan het einde van elke vergadering van de raad van toezicht wordt teruggekeken op het verloop van de vergadering. De kwaliteit van de aangeleverde stukken, de inhoud van de besprekingen en het gedrag van de aanwezigen kunnen daarbij ter sprake komen.

Eind mei heeft het college van bestuur de raad van toezicht in een extra vergadering bijgepraat over de effecten van corona voor de verschillende afdelingen, en daarbij een aantal dilemma's voorgelegd met betrekking tot herijking van het beleid. In oktober heeft het bestuur meegedeeld dat onder andere vanwege de coronamaatregelen vertraging is ontstaan bij de implementatie van de kwaliteitsafspraken. In het kader van het WHY-project (verzilveren van de ontstane inzichten en nieuwe werkwijzen na corona) worden ook andere accenten gelegd. In december is een uitgebreide rapportage over de voortgang ter instemming voorgelegd aan de raad van toezicht, die daarvan met instemming heeft kennisgenomen.

In 2020 zijn de volgende toezichtkaders gehanteerd ten behoeve van de uitoefening van de toezichthoudende rol: identiteit, personeelsbeleid, opleiding en kennisontwikkeling, onderwijsadvies en leerlingenzorg, strategisch beleid en financieel beleid. Aan de hand van deze toezichtkaders zijn tijdens de vergaderingen onder andere de volgende thema's aan de orde geweest:

- *Identiteit*: Het vanuit onze visie en missie herkenbaar blijven voor onze achterban is meerdere malen onderwerp van gesprek geweest. We realiseren ons dat we niet bestaan omwille van onszelf, maar om dienstbaar te zijn aan onze doelgroep en aan allen die van onze diensten gebruik willen maken. Daarin voelen we ons verbonden met organisaties die zich bewegen op hetzelfde werkgebied.
- *Personeelsbeleid*: Kennis is genomen van het sociaal jaarverslag. Gesproken is over dilemma's bij de werving van nieuw personeel, waaronder de werving voor managementfuncties. Ook het welbevinden van medewerkers in een tijd waarin vanwege corona thuiswerken de norm is, stond regelmatig op de agenda. Gesproken is over de bezoldiging van het college van bestuur in relatie tot de WNT-normen.
- *Opleiding en kennisontwikkeling*: Gesproken is over de curriculumvernieuwing en de verrijking van het beroepsprofiel op het gebied van kennis en identiteit. De rapportages van het bestuur stelden de raad van toezicht in de gelegenheid betrokken te blijven bij dit belangrijke onderwerp. Dat geldt ook voor het kennismaken van de omslag van fysiek naar vooral online onderwijs, vanaf medio maart 2020. Aan de orde is geweest de integratie van onderzoek, onderwijs en innovatie, het OO&I-project.
- *Onderwijsadvies en leerlingenzorg*: Een van de genomen besluiten betreft de oprichting van de Gouwe Academie, de opvolger van de ParnasSys Academie, waarin tevens de Stichting Voorzieningen Driestar educatief D.V. in 2021 zal overgaan. Door corona was er sprake van verlies bij de afdeling Onderwijsadvies; hierover is regelmatig contact geweest tussen bestuur en auditcommissie. De vraag die daarbij is gesteld, betrof de beweegreden om de afdeling in stand te houden. Geconstateerd werd dat daarbij ook een ideëel motief meespeelt, hoewel niet tegen elke prijs. Ook aan CPS is de crisis niet ongemerkt voorbijgegaan. Het beleid van het college van bestuur in zijn rol als aandeelhouder van CPS, is door de raad van toezicht goedgekeurd. Tijdens een van de vergaderingen is een toelichting gegeven op de multilabelstrategie, zoals gehanteerd door de afdelingen Onderwijsadvies, Gouwe Academie en CPS. Deze toelichting is door de raad met instemming ontvangen.
- *Strategisch beleid*: Ook in 2020 waren de kwaliteitsafspraken regelmatig onderwerp van gesprek. Deze afspraken kwamen aan de orde bij de behandeling van het bestuursverslag en bij de review van het strategisch beleidsplan. De betreffende beleidsmedewerker heeft tijdens vergaderingen een toelichting gegeven op de stand van zaken. De raad van toezicht heeft ingestemd met de procedure en inhoud rondom de kwaliteitsafspraken. Verder is gesproken over het WHY-project, een door het bestuur geïnitieerd traject om de ervaringen die tijdens de

coronacrisis zijn opgedaan, te gebruiken om het beleid te herijken. De zogenoemde strategische postzegel is hiervan een illustratie. Uiteraard blijven de eerder gedane koersuitspraken leidend, en willen we nieuwe kansen en mogelijkheden vanuit onze grondslag benaderen. Wel is het zo dat bepaalde projecten niet volgens de oorspronkelijke planning konden worden uitgevoerd, terwijl andere projecten juist eerder zijn opgepakt.

- *Financieel beleid*: De jaarrekening en begroting zijn vastgesteld; door de accountant is in maart een goedkeurende verklaring afgegeven over de jaarrekening 2019. Met de auditcommissie is gesproken over de omvang en inhoud van het projectportfolio, waarbij door de raad van toezicht het belang van focus is aangegeven.

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

In het verslagjaar heeft tweemaal een overleg met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden. Gesproken is onder andere over de curriculumvernieuwing, het welbevinden van studenten en medewerkers tijdens de coronacrisis, de veranderde werkwijze vanwege deze crisis en de kwaliteitsafspraken. Met betrekking tot dat laatste onderwerp heeft de raad van toezicht benadrukt dat het belangrijk is om dit onderwerp regelmatig te agenderen voor de vergaderingen van de medezeggenschapsraad met het college van bestuur.

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

De laatste – uitgebreide - zelfevaluatie was in 2019, onder leiding van prof. Rienk Goodijk. Voor eind 2021 staat de volgende zelfevaluatie op de agenda.

Overig

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

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

Tot slot

Het zal duidelijk zijn dat corona dit kalenderjaar diepe sporen heeft getrokken. We noemen er enkele:

- Onze docenten moesten in hoog tempo en onder geweldige druk de omslag naar digitaal onderwijs maken en tegelijk de verbinding met de studenten niet verliezen.
- We hebben de zoektocht gezien van onze onderwijsadviseurs om bij het wegvallen van hun markt naar alternatieve invullingen te zoeken, en tegelijkertijd drukte de vraag: hoe lang houden we onze sector overeind?
- Ook voor onze medewerkers gold de opdracht om zo veel mogelijk thuis te werken en daarbij gemotiveerd te blijven, ook als er thuis basisschoolleerlingen of pubers stevig geholpen moesten worden met hun schoolwerk.
- Zorgen over onze ouders en grootouders die we soms niet meer mochten opzoeken, leefden onder ons.

- Op de achtergrond, maar soms ook als werkelijkheid, was er de besmetting met Covid-19, ook onder ons. Dankbaar mogen we vermelden dat dit niet geleid heeft tot overlijden van collega's, hoewel sommigen wel langdurige klachten hadden.

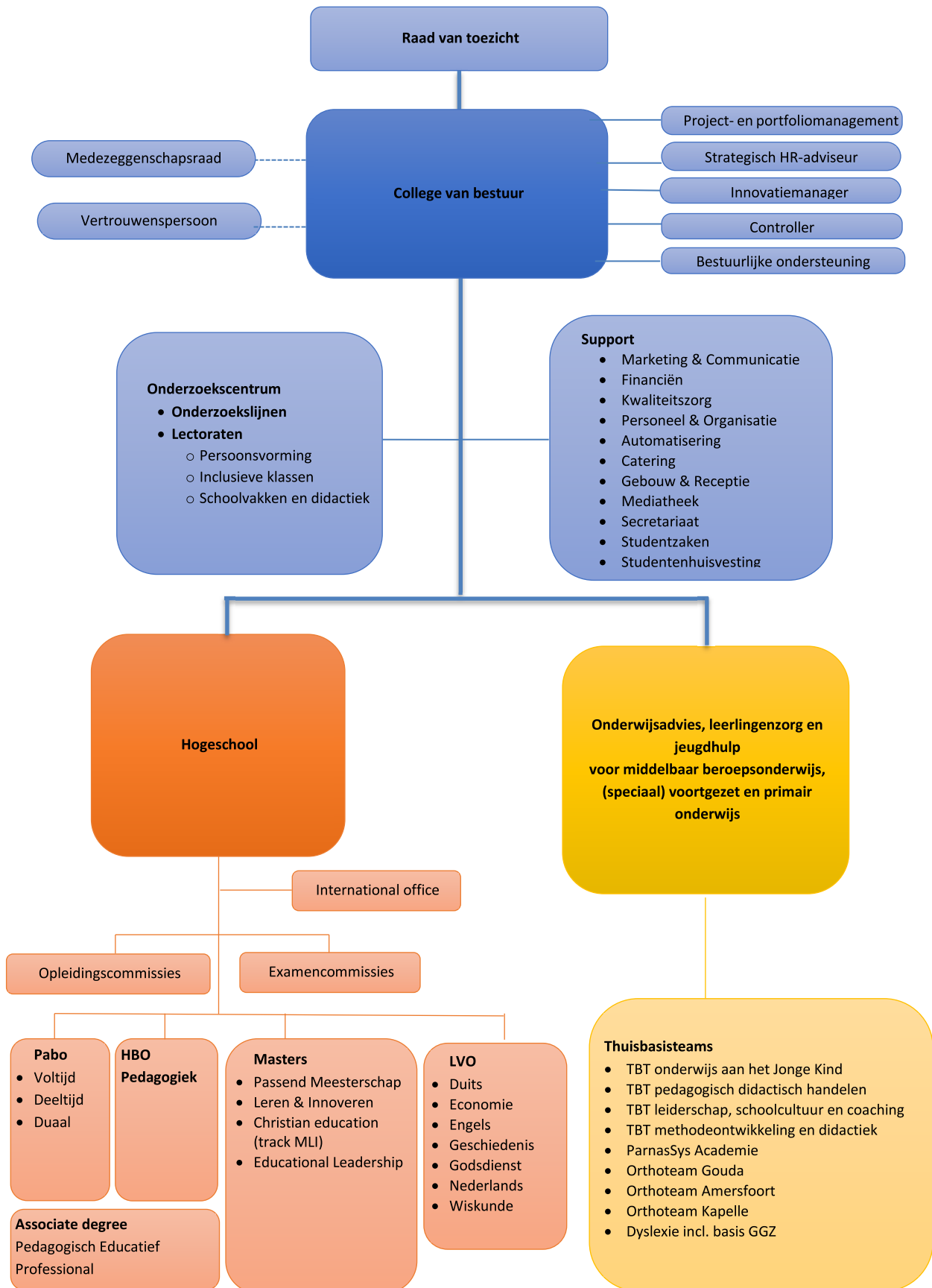
Dit alles gaf en geeft een enorme intensiteit aan het leven van onze mensen, die veel van hen vraagt. We hebben die intensiteit ook gezien bij het college van bestuur met de mensen die hen ondersteunden. Aan de ene kant hebben zij samen met het personeel ruimte willen nemen om de crisis te benoemen, om woorden te geven aan wat deze met allen doet. En aan de andere kant moesten zij de leiding nemen om Driestar educatief door deze crisis te leiden en zich met het personeel te bezinnen op de periode na de crisis. Dat is heel complex. Die complexiteit hebben zij ook geprobeerd met allen die bij ons instituut betrokken zijn te delen in videoboodschappen en vlogs.

Bij ons als raad van toezicht is er veel respect en waardering voor de Driestar-gemeenschap, voor wat ondanks alles tot stand is gebracht. Wat ons raakte, was dat we bij momenten, ondanks de afstand, iets van een biddende gemeenschap hebben gezien.

Daarom wensen we elkaar toe: Sursum Corda, het hart omhoog. Het kan zo zwaar en moeilijk niet zijn of er is een weg omhoog. Die weg omhoog komt uit de diepte waarin Christus is neergedaald. Maar juist door Zijn lijden kwam Hij tot Zijn volle heerlijkheid en is er bij Hem een geopende toegang tot de Troon van Genade. En daarom: Sursum Corda.

W. Büdgen,
Voorzitter raad van toezicht

Organogram Driestar educatief per 31-12-2020



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

* De Stichting Voorzieningen Driestar educatief is een zusterstichting van Driestar educatief. Met het bestuur is er een personele unie. In deze stichting is een beperkt aantal arbeidscontracten ondergebracht vanwege een eigen CAO (branche Onderwijsadvies) en een iets ander benoemingsbeleid ten aanzien van identiteit.

1 Missie

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

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

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

2 Organisatie

2.1 Organisatorische eenheden

Driestar educatief bestaat uit de volgende organisatorische eenheden:

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

2.2 Vestigingen

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

2.3 Deelnemingen

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

3 Governance

3.1 College van bestuur en managers

Driestar educatief kent een tweelagenstructuur van een college van bestuur (cvb) en daaronder de managers van de verschillende afdelingen, die aan het cvb rapporteren. De twee leden van het cvb zijn integraal verantwoordelijk voor alle aandachtsgebieden, waarbij de voorzitter de focus richt op de innovatie- en kennisontwikkelingsagenda en het lid op de uitvoeringsagenda. Het leidinggeven aan de samenwerking met externe partijen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Het cvb overlegt driewekelijks formeel in de bestuursvergadering. Daar vindt ook besluitvorming plaats. Daarnaast is er wekelijks overleg tussen het cvb en de managementteams van de afdelingen. De concept jaarbeleidsplannen van de afdelingen worden opgesteld aan de hand van de kaderbrief en door het cvb goedgekeurd. De managers hebben drie keer per jaar een formeel overleg met het cvb over de viermaandsrapportages, gericht op inhoud, personeel, financiën, kwaliteit en marketing & communicatie. Hiermee heeft het cvb instrumenten in handen om te kunnen (be)sturen.

3.2 Medezeggenschapsraad en cliëntenraad

Verslag van de medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad (mr) bestaat uit zestien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding (pmr) en de andere helft uit en door de studentengeleding (smr). Zowel de mr als de smr hebben in 2020 viermaal vergaderd. De pmr heeft vijfmaal vergaderd met en zonder het cvb. Bij de vergaderingen van de smr was naast het cvb altijd iemand van het pabomanagement aanwezig. Ook is er tijdens de lockdown verschillende malen overleg geweest tussen de (voorzitter van de) mr en het cvb.

In de gezamenlijke vergaderingen van de smr en de pmr (de mr) stonden de jaarbeleidsplannen van diverse afdelingen op de agenda. In overleg met de controller en het cvb zijn heldere kaders gesteld voor de kaderbrief, waardoor de mr beter in staat is de kaderbrief te monitoren. De mr heeft ingestemd met de kaderbrief. We dachten mee over maatregelen die positieve invloed kunnen hebben op de studentenaantallen bij de Ivo. Het monitoren van investeringen vanuit de kwaliteitsafspraken heeft onze volle aandacht. In hoofdstuk 9 is een aparte rapportage hierover van de mr opgenomen. Verder spraken we in het afgelopen jaar over het strategisch beleidsplan, de PETE-app (een app die leraren helpt in hun persoonlijke ontwikkeling), Engels op de pabo, de onderwijs- en examenregelingen, de overschrijdingen van het budget van Support, de herstructurering van de ICT-afdeling en de gezamenlijke ambitie voor het studentenwelzijn. Twee keer per jaar hebben de mr en de raad van toezicht een gezamenlijk overleg.

In de pmr-vergaderingen werden het ziekteverzuim, het beleid rond overuren, duurzame-inzetbaarheidsuren en het aannamebeleid personeel besproken. De pmr heeft kennisgenomen van en meegedacht over de wijziging van het functiebouwwerk van de afdeling Support en alle ondersteunende functies. We hebben met het cvb gebrainstormd over de CAO Onderwijsadvies, thuiswerkbeleid en de vergoeding van reiskosten. De pmr heeft ingestemd met het rooster ten behoeve van sluiting van het gebouw. In 2020 hebben twee leden de pmr verlaten. Twee nieuwe leden hebben zich aangemeld en zijn gekozen tot pmr-lid. Ook is een nieuwe ambtelijk secretaris aan de pmr toegevoegd.

De nieuwe opleidingenstreams binnen Driestar hogeschool hebben de blijvende aandacht van de smr. Er is contact met studenten uit de pilotklassen, maar ook vraagt de smr aan het management naar de manier waarop het nieuwe curriculum wordt ingevuld. Er is meegedacht en er zijn vragen gesteld over onder andere duurzaamheid, het beleid van Driestar educatief ten opzichte van nieuwe projecten en het nieuwe studentinformatiesysteem. Samen met het cvb en het management is nagedacht over de maatregelen die noodzakelijk waren door Covid-19, en de gevolgen die deze hadden. Er is bijvoorbeeld overlegd over de stageweken en over de invulling van het online lesgeven, en ook hierbij werden verbeterpunten aangereikt.

Cliëntenraad

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

3.3 Horizontale verantwoording en dialoog

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

Onderwijs

Studenten

In het verslagjaar vond twee keer het klassenvertegenwoordigersoverleg plaats met de jaargroepen van studenten onder leiding van het pabomanagement of de studietoelichting. Ook bij hbo Pedagogiek is er een klassenvertegenwoordigersoverleg. Zaken die besproken worden, zijn de module-evaluaties, het rooster, tentamens, stage en (informatie)voorzieningen.

Opleidingscommissies

Driestar educatief heeft vier opleidingscommissies: pabo, Ivo, hbo Pedagogiek/associate degree Pedagogisch Educatief Professional en master Leren en innoveren. In het verslagjaar werkten de opleidingscommissies nauw samen met een vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad bij de bespreking van de onderwijs- en examenregelingen.

Klankbordgroep Strategisch beleid Driestar educatief

De klankbordgroep Strategisch beleid bestaat uit personen uit de achterban die betrokken zijn bij onderwijs of jeugd- en jongerenwerk en uit bestuurders/directeuren van scholen. Binnen dit gremium wisselen het college van bestuur en de raad van toezicht van gedachten over identitaire onderwerpen en strategische zaken. In 2020 is gesproken over identiteitsvraagstukken in de context van Driestar educatief.

Wetenschappelijke adviesraad

De wetenschappelijke adviesraad (WAR) bestaat uit mensen die deskundig zijn op het gebied van onderzoek. De WAR heeft een keer per jaar overleg met het presidium van het onderzoekscentrum en denkt mee op het niveau van strategie en concepten. In 2020 is tijdens een digitale bijeenkomst gesproken over de functie van postdocs in het hbo.

Resonansgroepen hogeschool

In de resonansgroep hogeschool (pabo en Ivo) vindt overleg plaats met directeuren uit het primair onderwijs die een vereniging, federatie of regio vertegenwoordigen en met bestuurders uit het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. De managers van Onderwijsadvies zijn daarbij ook aanwezig. In 2020 is met elkaar gesproken over de coronasituatie in het algemeen en in relatie tot studenten van onze hogeschool, en over de vraagstukken in het onderwijsveld waarin de hogeschool een voortrekkersrol zou moeten spelen. De resonansgroep hbo Pedagogiek bestaat uit professionals uit de opvoedingsondersteuning en jeugdhulp.

LOBO en ADEF

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

Berséba

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

Federaties, directiekringen en bestuurdersoverleg

Medewerkers van de hogeschool en Onderwijsadvies zijn nauw betrokken op ontwikkelingen in het veld. We bezoeken federaties en bovenschoolse directiekringen. Daarnaast zijn we aanwezig bij het bestuurdersoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs en het netwerk voor primair onderwijs. Hiermee wordt het werkveld geconsulteerd en geven we aan dat onze organisatie van en voor de mensen in het werkveld is.

Kerkelijke achterban

In het Netwerk Pedagogiek, Theologie en Onderwijs wisselen we met vertegenwoordigers van scholen en kerken en met theologen van gedachten over pedagogische en theologische antropologie. In het verslagjaar werd een symposium georganiseerd over de pedagogische nalatenschap van dr. M. Golverdingen. Ook geven we een nieuwsbrief uit voor kerkenraden.

Jeugdhulp

Driestar educatief voert periodiek overleg met gemeenten (al dan niet verenigd in zorgregio's) die ons voor de jeugdhulp gecontracteerd hebben, over de kwaliteit van de behandeling en de samenwerking met het onderwijs. Wij verlenen schoolnabije zorg: onderzoek en behandelingen vinden zo veel mogelijk plaats op de school van het kind. We hebben daardoor nauw contact met zowel de kinderen als de ouders, de leerkracht en de intern begeleider van betreffende kinderen. Ook werken we goed samen met de verschillende samenwerkingsverbanden en scholen in het kader van preventie en de poortwachtersrol voor dyslexie.

4 Strategisch beleid

4.1 Eindreview Voortvarend 2016-2019

In 2020 stelden we de eindreview op over het strategisch beleid *Voortvarend 2016-2019*. Met dankbaarheid kijken we terug op deze beleidsperiode. Alle collega's hebben hard gewerkt aan de verwezenlijking van onze missie, visie en doelen. Daarmee zijn we van betekenis geweest voor onze studenten, klanten en achterban. Driekwart van de doelen is gerealiseerd. Deels gerealiseerd is 20% en 5% is niet gerealiseerd. De uitgezette koers op het gebied van identiteit en kennisontwikkeling is vrijwel helemaal gevolgd. De realisatie op de gebieden personeel, aanbod, internationalisering en partners beoordelen we als gemiddeld. Op het gebied van structuur bleef de realisatie achter. Een aantal deels gehaalde doelen loopt door in het nieuwe strategisch beleid. Andere doelen werden ingehaald door de actualiteit. De herziening van de deeltijdpabo en het focus aanbrengen bij de voltijd pabo, worden nu bijvoorbeeld breder opgepakt bij de herziening van het curriculum van alle opleidingen. Ook het modulaire onderwijs bij hbo Pedagogiek wordt op deze manier opgepakt.

Een zorgpunt is dat we de instroom bij de Ivo niet op peil kregen. Dit is een landelijk probleem. We hopen dat we door flexibilisering van onze opleidingen en met Samen opleiden meer studenten gaan aanspreken. Ook ons doel om afstandslernen en afstandbegeleiding mogelijk te maken voor buitenlandse studenten is, behalve in de master Christian education, onvoldoende gerealiseerd. In de beweging naar een duurzame en innovatieve organisatie zien we zeker vooruitgang, maar minder snel dan voorgenomen. Hierachter schuilt een dieper probleem: onze plannen zijn vaak te globaal, de uitkomsten niet altijd meetbaar en de uitvoering niet strak genoeg. Daardoor hadden we te veel potjes op het fornuis. We trekken hieruit de les dat we ons portfolio strakker moeten besturen, scherper moeten kiezen en prioriteren en veel meer aandacht moeten geven aan de uitvoering van

onze plannen. We volgen hierin het concept Strategie = Executie. Een tweede les is dat ons verbeterklimaat vooral gericht is op wat onze klanten en studenten van ons vragen. Innovatie zit nog onvoldoende in onze manieren van denken en doen.

4.2 Voortvarend 2021 en het WHY van Driestar educatief

Voortvarend 2016-2019 is opgesteld als een levend document, met ruimte om het beleid aan te passen. Dat bleek een goede keuze. In 2019 hebben we onze koers geactualiseerd in het supplement *Voortvarend 2021*. De rode draad in dit supplement is: innoveren, flexibiliseren en personaliseren. Dat komt met name tot uiting in vier bewegingen die we hebben ingezet:

- van klassikaal onderwijs naar onderwijs op maat;
- van standaardroutes naar flexibele routes gebaseerd op beroepstaken;
- van breed aanbod naar focus;
- van piramide naar zelforganiserende teams.

Het aantal acties is in *Voortvarend 2021* drastisch verminderd en met het projectenportfolio houden we de vinger aan de pols. Ook maakten we een kwaliteitsslag in de vertaling van de strategie naar de afdelingsjaarplannen. We hadden dan ook een goede start in 2020. In maart werd deze echter doorkruist door de coronacrisis en de maatregelen die onder aansturing van het crisisteam en later de stuurgroep Driestar Online moesten worden genomen. We moesten alle zeilen bijzetten om het onderwijs aan studenten en de dienstverlening in het werkveld online voort te zetten en liepen tegen veel nieuwe vragen aan. De situatie dwong ons om te kijken aan welke doelen we ook in crisissituatie wilden werken en welke minder belangrijk waren. Dat deden we door eerst ons WHY, onze bestaansreden, scherp te formuleren. Op basis daarvan bepaalden we vervolgens onze prioriteiten. De herijkte strategie hebben we samengevat in onderstaande 'strategische postzegel'.



Vervolgens herijkten ook de afdelingen hun plannen. Voor de hogeschool ligt de focus op het werken vanuit één beroepsprofiel, de verbinding met het werkveld en de samenwerking tussen de opleidingen en met de andere afdelingen in één pedagogische gemeenschap. Onderwijsadvies zet sterk in op klant nabij werken, de doorontwikkeling van zittende leraren aan de hand van het beroepsprofiel, en versterking van de thuisbasisteams.

4.3 Resultaten 2020

Coronacrisis

De lockdown in het voorjaar vanwege de coronacrisis stelde ons voor ongekende uitdagingen. Voor de hogeschool waren dat met name organisatorische uitdagingen. Dankzij ieders inspanningen konden we binnen enkele dagen na de fysieke sluiting van de hogeschool het onderwijs online voortzetten. Daarbij hebben we sterk ingezet op de ondersteuning van collega's. In de eerste fase lag de focus op het beheersen van de techniek. Daarna volgde een fase van verdieping van didactische kennis. Het didactisch online team dacht na over nieuwe werkvormen en ondersteunde collega's daarbij. Ondertussen waren er ook andere uitdagingen. Studenten konden geen stage lopen. De planning van het curriculum moest op de schop. Toetsen moesten online vormkrijgen enzovoort. Na de eerste lockdown schakelden we over op blended onderwijs. Studenten kwamen één of twee dagen in kleine groepjes naar de hogeschool en volgden de overige dagen online les. De stages konden weer doorgang vinden. Veel studenten werden ingezet om scholen die getroffen waren door de uitval van docenten te ondersteunen.

Studenten gaven in onderzoek aan dat ze veel waardering hadden voor de snelle omschakeling naar online onderwijs en voor het contact met docenten. De kwaliteit van de online colleges scoorde minder hoog. Het didactisch online team stimuleert verdere ontwikkeling op dit gebied. De meeste studenten slaagden erin om hun studie in grote lijnen volgens plan te doorlopen. Dat is een compliment waard aan onze studenten en medewerkers. We merken wel dat de tweede lockdown, die eind 2020 inging, een groter effect heeft op de motivatie en het welbevinden. De crisis had geen nadelige gevolgen voor de instroom van nieuwe studenten. De instroom bij de pabo was boven verwachting. Ook bij de associate degree Pedagogisch Educatief Professional, hbo Pedagogiek en de masters zijn de cijfers positief. Bij de Ivo bleef de instroom ongeveer gelijk, en daarmee te laag. In de herijkte strategie van de hogeschool is hier aandacht voor.

Voor Onderwijsadvies had de crisis organisatorische, maar ook grote financiële consequenties. Tijdens de eerste lockdown viel meer dan de helft van het werk weg. Veel werd verschoven naar de periode na de schoolsluiting en is inmiddels alsnog uitgevoerd. Desondanks sloot de afdeling het jaar af met een fors verlies. Gezien onze goede financiële positie konden we dit verlies opvangen, maar we hebben wel scherp aan de wind gezeild, sommige tijdelijke contracten niet verlengd en vacatures niet ingevuld. De tweede lockdown heeft een geringer effect op de omzet. We merken dat scholen afspraken en bijeenkomsten nu gemakkelijker online door laten gaan. De leerlingenzorg is wel het hele jaar grotendeels voortgezet. De hulpverleners hebben ervaren dat het online goed mogelijk was af te stemmen op het kind en korte lijnen te hebben naar ouders en leerkrachten. Voor de subsidieregeling NOW1 en 2 kwam Driestar educatief niet in aanmerking, omdat voor deze regeling de omzetsdaling voor alle afdelingen (Hogeschool en Onderwijsadvies) meer dan 20% moet bedragen. Voor CPS BV is wel NOW 1 en 2 aangevraagd en ontvangen (€ 358.000).

Van onze afdeling Support werd door de coronacrisis veel organisatievermogen en flexibiliteit gevraagd. De manier van onderwijs geven binnen de hogeschool moest worden aangepast, en ook de dienstverlening van Onderwijsadvies moest anders worden ingericht. De manier van onderling communiceren werd in rap tempo omgezet van fysiek naar online met behulp van Microsoft Teams. De collega's van Support trokken samen op met de andere afdelingen en hebben zich volledig ingezet om de veranderde behoefte van de interne klant zo snel en volledig mogelijk in te vullen.

Why-project

Aspecten van online werken die het meest werkzaam zijn én goed passen bij ons WHY, willen we na de coronacrisis vasthouden, verder ontwikkelen en een vaste plek geven in ons aanbod. Om in beeld te krijgen welke werkwijzen voor verduurzaming in aanmerking komen, deed het onderzoekscentrum onderzoek naar de ervaringen van studenten, docenten, onderwijsadviseurs, orthopedagogen en betrokkenen in het onderwijsveld. De algemene conclusie was helder: In een fysieke onderwijs- en werkomgeving kunnen we de unieke kenmerken van Driestar educatief, zoals persoonsvorming, ontmoeting, betekenisvolle kennis en zorg voor het kwetsbare, beter realiseren. Daarbinnen zijn er wel mogelijkheden om dingen online efficiënter te doen. Het accent van ons werk blijft dan ook liggen

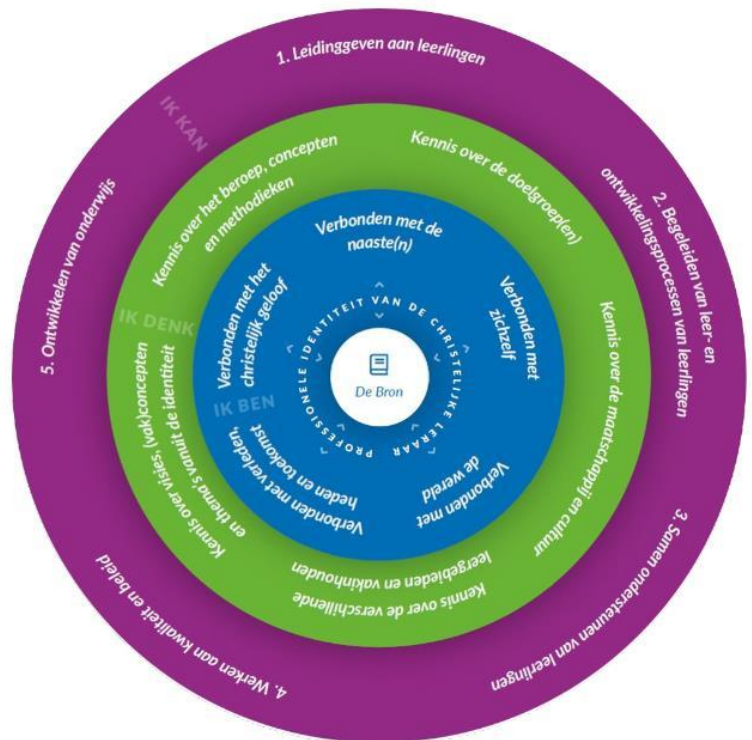
op fysiek onderwijs en onderwijsadvies. Tegelijk zijn we ervan overtuigd dat digitale didactische vaardigheden mede de kwaliteit van ons werk gaan bepalen en voorzien we dat we nog lang fysiek én digitaal moeten blijven werken. We gaan daarom meer investeren in het ontwikkelen van digitale didactische vaardigheden. Het didactisch online team heeft in kaart gebracht wat het gewenste en beschikbare basisoniveau van digitale didactiek is bij docenten en adviseurs én wat er nodig is om boven dit basisoniveau uit te stijgen. Daarnaast is praktijkgericht actieonderzoek gestart naar ideale combinaties van fysiek en digitaal onderwijs en fysiek en digitaal onderwijsadvies.

Beroepsprofiel en curriculumvernieuwing

Alle opleidingen binnen onze hogeschool werken aan een curriculumvernieuwing. Doel is een curriculum dat gekenmerkt wordt door onze identiteit, flexibiliteit en maatwerk voor de student, uitwisselbaarheid tussen opleidingen en een optimale voorbereiding op de beroepspraktijk. Het werkveld is nauw betrokken bij de vernieuwing. De curricula worden gebaseerd op een beroepsprofiel dat voor alle opleidingen grotendeels gelijk is. Als uitgangspunt gold het profiel dat we gebruikten in de SAM-route (Samen opleiden). Een breed samengestelde werkgroep heeft nagedacht over verrijking van dit profiel en in het verslagjaar een eindproduct opgeleverd.

Het nieuwe beroepsprofiel bestaat uit drie ringen: de professionele identiteit (de persoonsvorming van de professional), de kennisinhouden (de kennisbases aangevuld met wat we vanuit onze missie en visie essentieel vinden) en de beroepstaken (de handelingen die de professional in de praktijk uitvoert). In het hart staat de Bron waartoe de professional zich verhoudt en die hem voedt. Bij de uitoefening van het beroep zijn alle lagen in samenhang betrokken. Wie iemand is en wat hij weet en kan, kunnen we nooit los zien van elkaar of van de Bron.

We maken nu de vertaalslag van het beroepsprofiel naar de curricula. Omdat het traject door de coronacrisis vertraagd is, volgen we een nieuwe planning. Deze gaat er nog steeds van uit dat we in 2024 volledig werken met de nieuwe curricula. De start in de eerste leerjaren is echter uitgesteld tot 2022. Winst is dat we de ontwikkelingen in de opleidingen nu meer op elkaar afstemmen en soms samen laten lopen.



Het beroepsprofiel wordt niet alleen gebruikt in de opleidingen, maar is ook bedoeld als leidraad voor professionals die willen doorgroeien naar expertniveau. Onderwijsadvies is in gesprek met het reformatorisch samenwerkingsverband passend onderwijs Berséba hoe het profiel kan helpen om de missie van het samenwerkingsverband, verlangen naar meer inclusief onderwijs, te realiseren. Daarnaast starten de scholen binnen het samenwerkingsverband Samen in ontwikkeling (SAM) met het beroepsprofiel voor de doorontwikkeling van de leraar.

Pilot oudere kind

Het kabinet werkt aan een wetsvoorstel om vanaf september 2022 naast de reguliere pabo-opleiding ook opleidingsroutes mogelijk te maken die alleen een bevoegdheid opleveren voor het onderwijs aan het jongere of het oudere kind. Doel daarvan is vooral om meer mannen voor de pabo te interesseren. Driestar educatief is geen voorstander van deze versmalling van bevoegdheden, maar

we zien wel de meerwaarde van een versterkte leeftijdsspecialisatie. Daarmee kunnen we studenten beter toerusten voor het werken met de doelgroep van hun voorkeur. We zijn dan ook verheugd dat onze aanvraag voor een pilot met de leeftijdsspecialisatie 8-14 jaar werd gehonoreerd. De pilot is een goed voorbeeld van een concrete uitwerking van de strategie van de hogeschool. De pabo, de Ivo en het werkveld geven de pilot gezamenlijk vorm. Studenten van de specialisatie oudere kind en Ivo-studenten vormen een leergemeenschap met docenten en werken zo binnen de pilot voor een deel van het curriculum samen. Ze bestuderen elkaars literatuur, pabostudenten lopen stage in de onderbouw van het vo en Ivo-studenten in de bovenbouw van de basisschool. Op die manier vergroten ze hun bekwaamheid in het werken met hun doelgroep. Voor pabostudenten is vooral nieuw dat ze zich inhoudelijk meer specialiseren in een vak en vakdidactiek; Ivo-studenten verwerven door de samenwerking een breder pedagogisch en didactisch repertoire. Door het weghalen van schotten tussen pabo en Ivo wordt daarnaast de aanwezige kennis beter benut en vindt er professionalisering plaats van docenten op de hogeschool en schoolopleiders in het werkveld. Het onderzoekscentrum doet flankerend onderzoek naar de opbrengsten van de pilot. Voor de pilot ontvingen we een subsidie van € 150.000,-. Daarnaast financieren we zelf een deel. De leeftijdsspecialisatie 8-14 jaar krijgt in het nieuwe curriculum een structurele plek. Ook de leeftijdsspecialisatie jonge kind krijgt daarin een stevige verdieping. Jaar 1 zal een basisjaar blijven, waarin alle studenten dezelfde pedagogisch-didactische basis leggen.

Toekomst lerarenopleidingen

Het beleid van het ministerie van OCW is erop gericht dat over enkele jaren alle leraren opgeleid worden via het concept Samen opleiden. Driestar educatief doet dit voor een deel van de studenten al, in de samenwerkingsverbanden SAM (po), RAOS en ZAOS (vo) en HODOS (mbo). Met uitzondering van ZAOS (Zeeland) zijn dit landelijke samenwerkingsverbanden. In het verslagjaar werd de dominante lijn bij het ministerie echter om regionale samenwerkingsverbanden in te richten en het budget van OCW regionaal in te zetten. Dit mede naar aanleiding van het rapport van mevrouw Van Vroonhoven, aanjager voor de aanpak van het lerarentekort. Voor Driestar educatief als landelijk werkende instelling zou dit continuïteitsbedreigend zijn. Wij hebben de besturen uit po en vo gemobiliseerd om samen proactief ons landelijke alternatief te presenteren en ruimte te vragen voor het vormen van een regio op basis van identiteit in plaats van op postcode. Ook enkele andere opleidingen hadden om verschillende redenen bezwaren tegen de regio-indeling op postcode. We zijn dankbaar dat we erin geslaagd zijn om landelijke verbanden in te bedden in de beleidsvisie van de Vereniging Hogescholen. Daarnaast hebben we de Kamerleden van de christelijke partijen gemobiliseerd om bij de behandeling van het rapport in de Tweede Kamer aandacht te vragen voor de landelijke (identiteitsgedreven) verbanden. We proberen ook nieuwe scholen die zich herkennen in onze identiteit en ons beroepsprofiel mee te nemen in onze alliantie. Daarnaast onderzoeken we of we naast het samenwerkingsverband voor het reformatorisch vo een opleidingsconstructie kunnen starten met behoudende protestants-christelijke en gereformeerd-vrijgemaakte scholen voor vo. In de vorming van de landelijke alliantie werken we samen met Hogeschool Viaa, Christelijke Hogeschool Ede en enkele universiteiten.

Samen leren en innoveren op maat (SLIM)

Een van de hoofdlijnen in de strategie van Onderwijsadvies is nog meer aan te sluiten bij de vragen en ambities van de scholen. Adviseurs hebben hiervoor onder leiding van de innovatiemanager de SLIM-aanpak ontwikkeld: samen leren en innoveren op maat. Een SLIM-traject is erop gericht dat schoolteams een ontwikkeling aangaan die innovatief is, en tegelijk past bij de eigen schoolomgeving. Daarnaast gaat SLIM uit van een systeembenadering. Een verandering op het gebied van leerstof bijvoorbeeld, vraagt ook veranderingen bij de leerkracht en de leerling. Om te veranderen, moet de hele didactische driehoek in beweging komen. Het onderwerp van een traject en de volgorde waarin de verschillende aspecten aandacht krijgen, kan per school verschillen. In SLIM-trajecten wordt stap voor stap, met kleinschalige veranderingen, aan het doel gewerkt. De ervaringen zijn positief. Inmiddels is in pilots op vijf basisscholen een vernieuwende aanpak gerealiseerd. We willen ook ons onderzoekscentrum aan SLIM verbinden, zodat we de schoolontwikkeling kunnen ondersteunen met praktijkgericht onderzoek.

Gouwe Academie

Ter versterking van onze multilabelstrategie hebben we per 1 januari 2021 de Gouwe Academie opgericht. Vanuit deze entiteit bieden we in het onderwijsveld scholing en begeleiding aan voor de leveranciers van de ICT-producten ParnasSys, Somtoday en Gynzy. De Gouwe Academie werkt nauw samen met deze leveranciers, maar is wel een zelfstandige organisatie. Daarnaast exploiteert de Gouwe Academie zelf enkele onderwijskundige ICT-tools (Kindkans en Zien!vo) of is ze verantwoordelijk voor de inhoud ervan (Zien!po, een aparte module in ParnasSys). Tien medewerkers van Onderwijsadvies en de medewerkers uit de Stichting Voorzieningen Driestar educatief zijn overgegaan naar de nieuwe entiteit.

Burgerschapsvorming en seksuele vorming

De Tweede Kamer nam in 2020 de Wet op het burgerschapsonderwijs aan. Als de Eerste Kamer ook akkoord gaat, moeten scholen de wet vanaf augustus 2021 uitvoeren. Burgerschapsvorming is een van de thema's waarop we van betekenis willen zijn in onze achterban. Burgerschapsvorming heeft namelijk alles te maken met persoonsvorming, en dat behoort tot de kernopdracht van het christelijk onderwijs. Samen met elf reformatorische po-scholen doen we mee in een onderzoek naar een meetinstrument voor burgerschapscompetenties van de Universiteit van Amsterdam. We integreren het werken aan burgerschapscompetenties in Zien! Daarnaast zijn we betrokken bij visievorming op burgerschapsonderwijs in opdracht van het bestuurdersoverleg van het reformatorisch po en staan we klaar voor de scholen die concreet aan de slag moeten om aan de wettelijke eisen te voldoen. Samen met VGS ontwikkelden we een tijdspad aan de hand van de wetstekst: wat moeten scholen op welk moment gereed hebben en hoe kunnen we hen daarin ondersteunen? Daarbij gaat het zowel om het beleidsniveau als om de concrete praktijk in de klas – en de verantwoording daarvan. Ook seksuele vorming is een onderwerp waarin we veel investeren. In 2020 zijn we begonnen met een herziening van de methode *Wonderlijk gemaakt*.

Onderzoekscentrum

Begin 2020 heeft een extern adviseur zijn aanbevelingen opgeleverd voor de doorontwikkeling van het onderzoekscentrum. Een van de eerste stappen die we namen was het benoemen van een regisseur onderzoek. Een belangrijke opdracht die hij heeft meegekregen, is het tot stand brengen van meer praktijkgerichtheid en verbinding met het werkveld. Ons doel is een beweging in gang te zetten waarin onderwijs(ontwikkeling), onderzoek en innovatie hand in hand gaan. In 2021 ontvangen we impulssubsidie om hiervoor een werkwijze te ontwikkelen, die altijd gevolgd moet worden bij het ontwikkelen van onderwijs of nieuwe diensten/producten en bij het realiseren van innovaties binnen Driestar educatief. Deze werkwijze krijgt de vorm van een denk- en handelingsmodel, met de werktitel MOOI: Model onderzoekend ontwikkelen en innoveren.

Daarnaast startten we een nieuw lectoraat in samenwerking met de Stichting PC GVO (Protestants Centrum Godsdienstig Vormingsonderwijs). Docenten van deze stichting verzorgen facultatief protestants godsdienstig vormingsonderwijs op openbare basisscholen. De associate-lector, dr. Jan van Doleweerd, doet onderzoek naar hun godsdienstpedagogisch en didactisch handelen. De opbrengsten komen ten goede aan de (na)scholing van de PC GVO-docenten, maar worden ook breder ontsloten. Het lectoraat draagt bij aan de missie van Driestar educatief om dienstbaar te zijn aan de wereld om ons heen. Daarnaast zijn de opbrengsten van het lectoraat waardevol bij het toerusten van onze studenten om als christen te participeren in de samenleving.

Internationalisering

Omdat studenten door de pandemie geen internationale reizen konden maken, organiseerden we in het verslagjaar een alternatief internationaliseringsprogramma. We daagden de studenten uit om in onze diverse maatschappij de 'ander' te ontmoeten. Daarnaast organiseerden we virtuele ontmoetingen met onze partnerscholen en organisaties in het buitenland.

Het eerste cohort studenten van de master Christian education studeerde dit jaar (online) af. Vanwege de coronacrisis hadden we helaas te weinig studenten om de master met een nieuwe groep te starten. Ook de international class ging in 2020 niet van start. We werken eraan om het programma in geval van reisbeperkingen in 2021 online te kunnen aanbieden.

Ondanks de crisis konden enkele belangrijke stappen gezet worden in internationale projecten. Vanuit Driestar Christian University (DCU) waren we bijvoorbeeld actief op het gebied van Leadership Training in Oost-Europa. Een ander voorbeeld is de samenwerking van DCU met het Franstalige instituut ISP Mathurin Cordier voor de opbouw van online modules Christian Didactics.

De gebruikersgroep van Wonderfully Made werd uitgebreid met scholengroepen in Canada en Duitsland. Zij passen de methode aan de eigen context aan.

Vanuit het International Network of Christian Education (INCE) deden we met het trainingscentrum Haiti Tec een pilot met de Bedderx app. Deze app ondersteunt trainers in online courses bij het inzetten van activerende werkvormen en motiveren van studenten. Na de pilot worden de resultaten gelinkt aan een opschaalstrategie, zodat de app in aanmerking komt voor funding in de INCE-landen. In de samenwerking met Woord & Daad in het INCE deed zich een wijziging voor. Voorheen waren we gezamenlijk bestuurlijk verantwoordelijk voor INCE, sinds 2020 is Woord & Daad bestuurlijk verantwoordelijk en Driestar educatief strategisch partner. Daarnaast legden we een koppeling tussen ons onderzoekscentrum en de kennisagenda van Woord & Daad.

ICT-vernieuwing

In 2020 liepen er verschillende projecten rond ICT-vernieuwing. Een daarvan was de uitbesteding van het technisch beheer van onze ICT. Na een Europese aanbesteding kozen we voor Lagarde Group. Omdat Lagarde werkt met een groot team, kunnen we de kwaliteit, de snelheid en de continuïteit van het ICT-beheer beter waarborgen. Een tweede voorbeeld is de vervanging van ons studentvolgsysteem Trajectplanner. Dit project voeren we uit in samenwerking met andere hogescholen binnen het samenwerkingsverband Radiant. We deden een gezamenlijke aanbesteding en kozen voor de applicatie Osiris van leverancier Caci.

Jeugdhulp

Dyslexiezorg

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

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

Basis ggz

Basis ggz wordt verleend aan kinderen en jongeren met lichte tot matige psychische problemen, zoals depressiviteit of sociaal-emotionele problematiek. Vaak zijn deze kinderen al meerdere keren besproken in het periodieke meerpartijenoverleg op school en is al hulp verleend op school en in het gezin, bijvoorbeeld in de vorm van een training sociale vaardigheden en/of extra begeleiding tijdens de lessen. Wanneer de problematiek het welbevinden van het kind belemmert en een psychische oorzaak vermoed wordt, kan een gemeente een beschikking afgeven voor een basis ggz-traject.

Deze zorg valt onder de Jeugdwet en wordt gefinancierd door de gemeente waarin de leerling woont. Driestar educatief biedt basis ggz aan in de zorgregio's Centraal Gelderland, BAR-gemeenten, Foodvalley, Haaglanden, Holland Rijnland, Alphen aan den Rijn, Kaag en Braassem, IJsselland, Midden-Holland, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, Noord-Veluwe, Krimpen aan den IJssel en Capelle aan den IJssel, Rivierenland, Zaltbommel en Maasdriel, Twente, Utrecht West, Utrecht Zuidoost, West-Brabant Oost, Zeeland en Zuid-Holland Zuid. Daarnaast zijn in de regio Hart van Brabant maatwerktrajecten gestart op individueel contract.

Keuzevrijheid

Wij zetten ons in voor de beschikbaarheid van onze jeugdhulp in de regio's waar wij werkzaam zijn op scholen. De keuzevrijheid voor schoolnabije (identiteitsgebonden) zorg lijkt kleiner te worden nu de jeugdhulp in alle gemeenten een vaste vorm gekregen heeft. De ruimte om uitzonderingen te maken neemt af. Het belang van het hebben van een contract stijgt daarmee.

5 Personeel

Personeelsbeleid is een van de meest vitale onderdelen van ons beleid. De kwaliteit van het onderwijs en de dienstverlening zit immers vooral in de mensen die het werk doen. Ook zijn onze mensen de verpersoonlijking van de identiteit van onze organisatie. Bij Driestar educatief hebben we veel aandacht en zorg voor elkaar. We willen werken op basis van vertrouwen en niet op basis van controle. Dat past ook bij onze kernwaarden. We willen wel beter worden in het voeren van planmatiger personeelsbeleid, bijvoorbeeld in het doorvertalen van onze strategie naar instroom, doorstroom en uitstroom van mensen en het werken vanuit de vlootschouw op langere termijn. De juiste persoon op de juiste plaats geeft de meeste kans op succes van onze strategie. We ervaren daarnaast dat het niet eenvoudig is om de goede mensen te vinden. We willen meer zicht krijgen op de aantrekkelijkheid van Driestar educatief voor nieuwe medewerkers en op manieren om dit te beïnvloeden. Daarnaast is het nodig dat de organisatie wendbaarder wordt. Dit kan alleen als mensen wendbaarder en innovatiever worden. Hieraan willen we in de komende jaren meer aandacht geven.

Coronacrisis

De nieuwjaarstoespraak van 2020 ging over de ontwikkeling 'van eiland naar WIJ-land'. Daarmee vroegen we aandacht voor de teamontwikkeling, de samenwerking binnen en tussen teams en afdelingen en de verbinding aan de missie van Driestar educatief. Op dat moment hadden we nog geen weet van de coronacrisis die eraan kwam. In maart werkten de meeste collega's plotseling thuis en werd het fysieke contact verbroken. Toch heeft de coronacrisis het WIJ-land wel versterkt, zeker in de eerste periode. De enorme uitdagingen waar we voor stonden, lieten iedereen voelen dat we elkaar heel hard nodig hadden. Collega's hielpen elkaar, leerden van elkaar en inspireerden elkaar, binnen teams en afdelingen, maar ook over deze grenzen heen. Iedereen was betrokken en kreeg de nodige ondersteuning van Support en van het didactisch online team. Ondertussen werken we bijna een jaar in crisissituatie. Het wordt steeds duidelijker dat de crisis langer gaat duren en dat we moeten rekenen op blijvende veranderingen. In het algemeen hebben personeelsleden zich goed aangepast. We hebben geen signalen ontvangen van grote problemen. Maar we merken dat naarmate het thuiswerken langer duurt, dit voor veel collega's zwaarder wordt. Ze missen het persoonlijke professionele en sociale contact met hun collega's. Ze zijn moe en beleven minder plezier aan hun werk. Voor de nieuwjaarsbijeenkomst 2021 hebben we Jan van der Stoep, lector CHE uitgenodigd een lezing te houden over 'zin in je werk'. Daarin ging hij in op de effecten van corona op de zinbeleving in het werk en hoe je daarmee om kunt gaan.

Gedurende het hele crisisjaar hebben we op allerlei manieren geprobeerd de verbondenheid met de organisatie en het onderlinge contact tussen collega's op gang te houden, ook op andere manieren dan werkgerelateerd. De weekopeningen die we sinds maart online houden, vervullen een belangrijke functie in het onderhouden van gemeenschap. We ervaren hoe waardevol het is om de week samen te kunnen beginnen met overdenking van een gedeelte uit de Bijbel en met gebed. Na het meditatieve deel vertelt elke week een andere collega iets over zijn werk. Ook als college van bestuur leveren we regelmatig een bijdrage, om medewerkers te informeren over de geldende maatregelen,

maar vooral om mee te leven en te bemoedigen en te duiden waar we staan en wat we van plan zijn. Daarnaast heeft het college van bestuur alle teams digitaal bezocht, om te informeren naar het welbevinden van de teamleden en de voortgang van het werk en te horen hoe men de communicatie vanuit de organisatie beleefde. Ieder had zijn eigen ervaringen in deze periode en de behoefte om die te delen was groot.

Teamontwikkeling

Een van de rode draden in ons strategisch beleid is dat we onze organisatie zo willen inrichten dat we beter kunnen reageren op externe ontwikkelingen. In de afgelopen jaren zijn alle medewerkers daarom ingedeeld in teams en vakgroepen, die zelf verantwoordelijk zijn of worden voor de organisatie, de kwaliteit en de opbrengsten van het werk. Elk team heeft daarin zijn eigen tempo. Bij Onderwijsadvies is de versterking van de thuisbasisteams een van de hoofdlijnen van de herijkte strategie. In het verslagjaar waren bij deze afdeling goede ontwikkelingen zichtbaar. Support heeft eveneens een goede slag gemaakt in het project Efficiency van processen. Daarnaast vinden cultuursessies plaats. Bij de hogeschool blijft de vakgroepstructuur en de vakgroepcultuur nog vrij dominant. Er worden gesprekken gevoerd met het managementteam van de hogeschool om na te gaan op welke manier hier meer flexibiliteit kan worden ingebracht.

In de doorontwikkeling van de managementteams van de hogeschool en Onderwijsadvies is goede voortgang geboekt. Het centraal managementteam (CMT) heeft onder leiding van een externe partij zijn functioneren bezien. We zien dit als belangrijke ontwikkeling, omdat vanuit het CMT de doorvertaling naar de organisatie plaatsvindt.

Overig

- Er wordt gewerkt aan thuiswerkbeleid. We zijn nog in gesprek over een thuiswerkvergoeding. Vooralsnog denken we aan eenmalige vergoedingen op basis van declaratie.
- In het afgelopen jaar vond de invoering plaats van het nieuwe functiehuis voor de ondersteunende diensten (circa 85 medewerkers). Om de organisatie wendbaarder te maken en te zorgen voor meer flexibiliteit, werken we met een beperkt aantal generieke functiebeschrijvingen. Er zijn geen formele bezwaren ingediend tegen de nieuwe functiebeschrijvingen.
- Er is uitvoerig aandacht besteed aan de uren in het kader van duurzame inzetbaarheid. Deze regeling vanuit de cao biedt medewerkers mogelijkheden om extra te professionaliseren, mantelzorg te bieden en/of balans te houden tussen werk en privé.
- Eind 2020 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek afgenomen. De resultaten van dit onderzoek zijn nog niet opgeleverd.
- De gesprekkencyclus is vanwege de coronacrisis slechts zeer beperkt uitgevoerd.
- In het kader van het beleid voor beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag, werken we samen met een externe partij die begeleiding geeft bij het vinden van een nieuwe baan.

Jeugdhulp

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

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

Personeel in cijfers

Toelichting op de categorieën in de tabellen

Onder OP wordt verstaan onderwijzend personeel, onderwijsadviseurs en orthopedagogen. OOP staat voor het onderwijsondersteunend personeel, inclusief de managers en lectoren. In verband met de jaarverantwoording zorg en jeugd worden de gegevens over het personeel voor dyslexiebehandeling steeds apart vermeld. De hoofdbehandelaars en overige betrokkenen bij jeugdhulp zijn meegerekend bij OP en OOP, omdat hun werkzaamheden ook op andere terreinen liggen dan jeugdhulp.

Personeelsomvang

	Aantallen						Fte		
	2018		2019		2020		2018	2019	2020
OP	212	64,5%	224	66,87%	206	65,19%	124,7	127,4	121,00
OOP	117	35,5%	111	33,13%	110	34,81%	80,8	75,7	74,76
Totaal	329	100%	335	100%	316	100%	205,5	203	195,76
Waarvan dyslexie	34	100%	29	100%	18	100%	12,9	9,85	7,25

Aantallen personeelsleden per afdeling

Afdeling	Fte	Afdeling	Fte
Pabo	54,3	Onderwijsadvies po	49,7
Lvo	14	Dyslexie	7,25
Hbo Pedagogiek	5,4	Support	50,5
Lectoraten en masters	3,1	Bestuur en staf	8,2
Internationalisering	2,68	Studentenhuisvesting	0,6

Ziekteverzuim

	OP en OOP		Dyslexie		Doelstelling
	2019	2020	2019	2020	
Excl. zwangerschapsverlof	4,7%	3,5%	2,0%	2,96%	< 4%
Incl. zwangerschapsverlof	5,3%	4,7%	4,7%	8,55%	

De doelstelling voor het ziekteverzuim binnen Driestar educatief is behaald, ondanks de coronacrisis. Met deze uitkomst zijn we tevreden. Wij blijven investeren in preventief beleid, onder andere op het gebied van werkdruk en zorgvuldige begeleiding bij re-integratie.

6 Partnerschappen

Onze missie en strategie vragen van ons dat we blijvend, met behoud van eigenheid, investeren in goede samenwerking met onze strategische partners. Hierbij willen we goed overwogen keuzes kunnen maken en prioriteiten kunnen stellen. Een portfolio van samenwerkingsverbanden helpt ons daarbij. 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 expliciet deel uit van het risicomanagement.

Hierna geven we een globaal overzicht van onze huidige samenwerkingsverbanden. Enkele belangrijke ontwikkelingen daarin in 2020 kwamen reeds aan de orde in paragraaf 4.3.

Opleidingsscholen

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

De Ivo participeert in drie opleidingsscholen:

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

Samenwerking met andere hogescholen

- Met Christelijke hogeschool Ede (CHE) en Hogeschool Viaa Zwolle exploiteren we de master Leren en Innoveren. Binnen de master exploiteert Driestar educatief zelf de track master Christian Education.
- Binnen Radiant werken we samen met andere kleinschalige, waardengedreven hogescholen met een pabo: Christelijke Hogeschool Ede, De Kempel Helmond, IPabo Amsterdam, Iselinge Hogeschool Doetinchem, Thomas More Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Viaa Zwolle, Katholieke Pabo Zwolle en Marnix Academie Utrecht. We bundelen krachten op thema's als kennisontwikkeling en het ontwikkelen van masteropleidingen, zoals de master Passend Meesterschap.
- Onder de naam Penta Nova werkten we samen met de Marnix Academie, Christelijke hogeschool Ede, Hogeschool Viaa Zwolle, Hogeschool Leiden en Hogeschool Inholland. Vanuit dit samenwerkingsverband worden opleidingen voor schoolleiders aangeboden.
- Voor de post-hbo-opleiding Jonge kind werken we samen met OnderwijsAdvies Zoetermeer.
- Met CGO (Cursus Godsdienstonderwijs van de Gereformeerde Gemeenten) werken we samen voor de opleiding tot docent godsdienst.

ICT

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

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

Onderwijsadvies

Voor Onderwijsadvies zijn we aangesloten bij EDventure, de branchevereniging van onderwijsadviesbureaus. Met een aantal leden van EDventure bieden we Acadin aan, een digitale leeromgeving voor onderwijs aan hoogbegaafde kinderen.

Bezinning en toerusting

Met VGS en RMU/GOLV geven we het DRS-magazine uit, organiseren we seminars en vormen we stuurgroepen rondom de vrijheid van onderwijs.

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

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

Internationale samenwerking

De hogeschool heeft internationale samenwerkingsovereenkomsten met onderwijsinstellingen binnen en buiten Europa. Deze overeenkomsten zijn uitgewerkt in onderwijsprogramma's waarin

uitwisseling van docenten en studenten en delen van kennis centraal staan. Voor een overzicht van de instellingen zie onze website.

Daarnaast hebben wij contacten met andere scholen/instituten in diverse andere landen.

We zijn lid van het wereldwijde netwerk INCHE (International Network for Christian Higher Education). Met Woord & Daad werken we aan de ontwikkeling van het onderwijs in ontwikkelingslanden en binnen de eigen achterban. Gedragsverandering, kennisontwikkeling en wederkerigheid zijn daarbij belangrijke kernwoorden. Activiteiten in het kader van deze samenwerking worden uitgevoerd binnen INCE (International Network for Christian Education).

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

Overige partners

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

Jeugdhulp

Driestar educatief is lid van Onderwijszorg Nederland (ONL), een landelijke coöperatie van bij EDventure aangesloten onderwijsadviesbureaus. Onder het label ONL bieden we diagnose en behandeling aan van ernstige enkelvoudige dyslexie (EED) en gedragsproblemen (basis ggz).

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

7 Kwaliteit

7.1 Tevredenheid, keurmerken, visitaties en accreditaties

Studenttevredeheid volgens Keuzegids

Volgens de Keuzegids hbo 2021 is Driestar hogeschool de beste pabo in het westen van het land. De hbo-opleiding Pedagogiek en de tweedegraads lerarenopleidingen voortgezet onderwijs Duits en Nederlands behoren tot de allerbeste van Nederland. Onze associate degree Pedagogisch Educatief Professional is nog niet meegenomen in de beoordeling. De Keuzegids geeft slechts beperkt nieuwe informatie, omdat studentenbeoordelingen uit 2018 zijn gebruikt.

Visitaties hogeschool

In 2020 werd de master Leren en innoveren gevisiteerd door een panel van externe deskundigen. Het eindoordeel van het panel over de kwaliteit van deze hbo-deeltijdmaster van Driestar educatief (penvoerder), Christelijke hogeschool Ede en Hogeschool Viaa Zwolle was positief.

De opleiding associate degree Pedagogisch Educatief Professional kreeg een aanvullende Toets Nieuwe Opleiding ten aanzien van standaard 10 en 11 van het NVAO-beoordelingskader (toetsing en gerealiseerde leerresultaten). Deze toets wordt na drie jaar standaard gedaan bij een nieuwe opleiding die bij de aanvraag van een Toets nieuwe opleiding nog geen feitelijk onderwijs verzorgt. Het externe visitatiepanel heeft een positief advies gegeven aan de NVAO. De NVAO moet nog een definitief besluit nemen.

Behalve aan bovengenoemde externe visitaties heeft de Dienst Kwaliteitszorg ook bijgedragen aan midterm reviews van de pabo en de lvo in 2020.

Beoordelingen Onderwijsadvies

Het bureau CIIO heeft bij Onderwijsadvies een tussenonderzoek uitgevoerd in het kader van ISO 9001/2015. De beoordeling was positief. Onderwijsadvies werd ook gevisiteerd in haar hoedanigheid van praktijkopleider van medewerkers die de postacademische opleiding tot GZ-psycholoog volgen. De visitatoren stelden vast dat we voldoen aan de landelijke opleidingseisen. Eind 2019 voerde Cedeo een klanttevredenheidsonderzoek uit. Het rapport is opgeleverd in januari 2020. De norm van 80% hebben we met 91,6% ruimschoots behaald. De Cedeo-erkenning is twee jaar geldig.

Klanttevredenheid Driestar onderwijsadvies volgens intern onderzoek

Activiteit	2018	2019	2020	Doelstelling
Onderwijs- en managementadvies	4,7	4,7	4,7	3,5
Geplande consultatie (leerlingenzorg)	4,6	4,7	4,7	3,5
Psychologisch onderzoek (leerlingenzorg)	4,5	4,5	4,6	3,5

Onderzoeken Dienst Kwaliteitszorg

De Dienst Kwaliteitszorg heeft in 2020 diverse tevredenheids- en documentonderzoeken gedaan voor de opleidingen, voor Onderwijsadvies, voor Support en voor de organisatie als geheel. Samen met de gegevens van externe onderzoeken geven de uitkomsten van het onderzoek van de Dienst Kwaliteitszorg een goed beeld van de tevredenheid over en de kwaliteit van de geleverde diensten en het gegeven onderwijs. De resultaten zijn gerapporteerd en hebben geleid tot verbeteracties.

Jeugdhulp

Driestar educatief heeft het keurmerk van het Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie (NKD). In 2020 hebben wij hard gewerkt aan de implementatie van ons nieuwe softwarepakket, om de aanlevering van data aan het NKD te kunnen laten plaatsvinden. In verband hiermee is de jaarlijkse remote audit uitgesteld tot begin 2021. Hoge kwaliteit van onderzoek en behandeling is erg belangrijk voor ons en heeft voortdurend de aandacht. We maken gebruik van nieuwe wetenschappelijke inzichten en werken goed samen met ouders, school en hulpverleners. Uit onderzoek in 2019 door het onafhankelijke onderzoeksbureau Parantion blijkt dat ouders zeer tevreden zijn over onze diagnostiek en behandeling van ernstige enkelvoudige dyslexie. Zij gaven ons gemiddeld een 8,6.

7.2 Examencommissies

Driestar hogeschool kent vier examencommissies: pabo, Ivo, hbo Pedagogiek/associate degree Pedagogisch Educatief Professional en master Leren en innoveren. Deze commissies werken waar mogelijk samen en de leden volgen ook scholingen. Jaarlijks is er een overleg met het college van bestuur aan de hand van de jaarverslagen van de commissies. In het verslagjaar is een project gestart om de samenwerking tussen de vier examencommissies te verdiepen, door te komen tot een overkoepelende commissie. Ook wordt nagedacht over het ontwerp van een toetscommissie. Begin 2021 wordt hierover een besluit genomen.

7.3 Studie- en functiebeperking

Driestar hogeschool heeft diverse voorzieningen voor studenten met een functiebeperking, handicap of chronische beperking, waaronder de mogelijkheid om aanpassingen in het programma te maken. Als kleine hbo-instelling kennen we zorg-op-maatbeleid en een persoonlijke aanpak. De hogeschool heeft vijf decanen voor studie- en functiebeperking. Zij werken samen door het afstemmen van werkwijzen, delen van informatie en intervisie. In 2020 maakten 140 pabostudenten, 23 Ivo-studenten en 8 studenten hbo pedagogiek/associate degree Pedagogisch Educatief Professional (AD PEP) gebruik van deze vorm van begeleiding. In 2019 waren dat 122 pabostudenten, 17 Ivo-studenten en 12 studenten hbo pedagogiek/AD PEP. Er is dus sprake van een lichte stijging.

7.4 Vertrouwenspersonen, aandachtfunctionarissen, individuele begeleiders

In het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag functioneren twee medewerkers als vertrouwenspersoon voor de hogeschool en één voor Onderwijsadvies. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen maken per cursusjaar een verslag van hun werkzaamheden. In 2020 is één melding gedaan van ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon heeft hierover een gesprek gevoerd met betrokkene. De melding heeft niet geleid tot een formele klacht. Voor de certificering bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen (LVV) vindt scholing plaats en is er drie keer per jaar intervisie met de collega's van Christelijke hogeschool Ede, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en iemand die werkzaam is in het bedrijfsleven.

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

Driestar educatief heeft twee individuele begeleiders die gesprekken kunnen voeren met studenten met psychische problemen of studieproblemen. De individuele begeleiders hebben tweemaal per jaar intervisie met pastores/psychologen van Christelijke hogeschool Ede en Hogeschool Viaa. Ook vindt intervisie plaats met contextuele hulpverleners. In het verslagjaar is de scholing van alle studieloopbaanbegeleiders op het gebied van preventie zelfdoding afgerond.

7.5 Klachten, beroepszaken

Hogeschool en Onderwijsadvies

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

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) ontving in het cursusjaar 2019-2020 zes beroepsschriften (waarvan twee betrekking hadden op de pabo, twee op de Ivo, twee op de hbo-opleiding Pedagogiek en één op de master Leren en innoveren). Dit is een behoorlijke stijging ten opzichte van het vorige verslagjaar, toen we melding deden van twee beroepen. Vijf beroepen zijn minnelijk geschikt. Eén leidde tot een uitspraak van het CBE, dat het beroep ongegrond verklaarde. Student stelde daarna beroep in bij het College van Beroep voor Hoger Onderwijs. Dat verklaarde het beroep ook ongegrond. Er zijn in het verslagjaar voor het overige geen klachten ontvangen.

Jeugdhulp

Voor jeugdhulp geldt de klachtenregeling van Onderwijszorg Nederland (ONL), die te vinden is op onze website. Klachten worden behandeld door een klachtencommissie bestaande uit drie leden, waaronder een jurist. Leidt de behandeling niet tot een bevredigende oplossing, dan is hoger beroep mogelijk bij de geschillencommissie van ONL. In 2020 zijn geen klachten ontvangen.

7.6 Duurzaamheid

Sustainable development goals

Driestar educatief heeft in 2019 het SDG-charter ondertekend (sustainable development goals). De duurzame ontwikkelingsdoelen op gebieden als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis moeten onderdeel zijn van het hoger onderwijs, zodat studenten toegerust worden voor de maatschappelijke opgaven van deze tijd. We staan nu voor de uitdaging de doelen te vertalen naar onze organisatie. Omdat de doelen een brede range van gebieden raken, raakt de vertaling ook verschillende afdelingen en beleidsterreinen. Coördinatie van de activiteiten bleek gewenst. Begin 2021 stelden we daarom een projectgroep in die deze coördinatie op zich neemt.

Milieu en huisvesting

Driestar educatief werkt vanuit een meerjarenvisie aan duurzaamheid. In 2020 hebben we sensoren geplaatst om het energieverbruik te verlagen. De zonnepanelen draaien nu een jaar en leveren mooie resultaten. De totale elektrabesparing is 45%. Ook de warmtekoelopslag (WKO) levert een goede bijdrage aan energiebesparing: in 2020 wekten we zelf 109 MWh energie op. Alle energie die we inkopen is voorzien van een Groen-certificaat. Daarnaast zetten we in op maximaal hergebruik en minimale toepassing van plastic. Onze catering is zo veel mogelijk fair trade.

Integriteitscode

Driestar educatief heeft een integriteitscode waar iedere collega, bestuurder en toezichthouder zich aan moet houden. Deze code is gebaseerd op het branchemodel integriteitscode van EDventure, de vereniging van adviesbureaus voor onderwijs en jeugdhulp, en is te vinden op onze website.

7.7 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Onze organisatie voldoet aan de eis van de AVG en heeft een functionaris gegevensbescherming. In 2020 hadden we zes interne datalekmeldingen. Er was geen reden om deze extern te melden. Het betrof hoofdzakelijk mails met vertrouwelijke informatie die bij een verkeerd mailadres waren aangekomen, soms doordat dit adres verkeerd was ingevoerd, soms omdat het achteraf gezien verkeerd was aangeleverd. In alle gevallen is na melding direct actie genomen en is de bewuste mail verwijderd. De andere gevallen betroffen een datalek in een keten waarbij Driestar educatief wel betrokken was, maar dat door een andere ketenpartner gemeld is bij de Autoriteit persoonsgegevens.

8 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 en de strategisch HR-adviseur voorzien 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.

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

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

Financieel resultaat (enkelvoudig)

Resultaat 2020 (x € 1.000)

	2020	2020	2019
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rijksbijdrage	9.793	9.651	9.933
Collegegelden	2.280	2.160	2.239
Baten werk in opdracht van derden	8.159	9.732	8.882
Overige baten	2.949	2.752	2.999
Totaal baten	23.180	24.295	24.043
Personeelslasten	20.126	20.880	20.747
Afschrijvingen	1.384	1.044	1.056
Huisvestingslasten	1.458	1.501	1.466
Overige lasten	2.769	3.512	3.099
Totaal lasten	25.737	26.937	26.368
Saldo baten en lasten	-2.557	-2.642	-2.325
Financiële baten en lasten	-4	10	17
Resultaat voor belasting	-2.560	-2.632	-2.308
Vennootschapsbelasting	60	-44	76
Resultaat deelnemingen	306	-253	2.898
Resultaat na belasting	-2.194	-2.929	666

Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)

	2020	2020	2019
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rentabiliteit	-9,5%	-12,1%	2,8%

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

Resultaten per 31 december 2020 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)

	2020	2020	2019
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Hogeschool	-1.722	-2.158	-2.113
Onderwijsadvies	-494	177	-147
Overige private activiteiten	26	15	23
Support en Bestuur & staf	-310	-710	0
Deelneming CPS	306	-253	2.903
Resultaat na belasting	-2.194	-2.929	666

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

Genormaliseerd resultaat per 31 december 2020 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)

	2020	2019
	Werkelijk	Werkelijk
Resultaat na belasting	-2.194	666
Vrijval goodwill deelneming CPS	-250	-2.871
NOW 1.0/2.0 deelneming CPS	-358	0
Waardevermindering IVA	310	0
Genormaliseerd resultaat	-2.492	-2.205

Het minder negatieve resultaat bij de hogeschool ontstaat met name door lagere investeringen in innovatie en door afbouw van de extra programma's internationalisering en onderzoekscentrum in 2020. Daarnaast waren de rijksbijdrage en overige opbrengsten hoger dan begroot. De personele lasten zijn onder andere lager door met name lagere reiskosten. In de personele lasten is een extra personele inzet opgenomen voor de ontwikkeling van het nieuwe curriculum.

Het minder positieve resultaat dan begroot bij Onderwijsadvies ontstaat door een aanzienlijk lagere omzet ten gevolge van de Covid-19-crisis. Deels leidt dit ook tot lagere personele lasten door minder inzet van de flexibele schil.

De kosten van Support en Bestuur & staf zijn lager dan begroot door lagere kosten van ICT-projecten. De kosten van de ondersteunende diensten worden doorbelast aan de afdelingen Hogeschool (publiek) en Onderwijsadvies en de deelneming CPS (privaat). Doorberekening vindt plaats op basis van vastgestelde criteria, zoals werktijdeenheden en studentenaantallen. De doorbelasting van de kosten aan de hogeschool en Onderwijsadvies zijn vanaf 2020 gemaximeerd, waardoor zowel in de begroting als in de realisatie een negatief resultaat ontstaat.

Het resultaat van CPS bestaat voor € 56.000 uit operationeel resultaat en € 250.000 voor de vrijval van een voorzien verlies in 2020 (vrijval voorziening goodwill).

Balans (enkelvoudig)

Balans per 31 december 2020 (x € 1.000)

	2020	2019
	Werkelijk	Werkelijk
Vaste Activa	14.376	15.508
<i>Immateriële vaste activa</i>	0	333
<i>Materiële vaste activa</i>	10.697	11.551
<i>Financiële vaste activa</i>	3.679	3.624
Vlottende Activa	9.413	9.657
<i>Voorraden</i>	162	174
<i>Vorderingen</i>	2.693	2.618
<i>Liquide middelen</i>	6.558	6.865
Totaal activa	23.789	25.165
Eigen vermogen	16.746	18.940
<i>Algemene reserve</i>	9.051	11.006
<i>Bestemmingsreserve, privaat</i>	7.695	7.934
Voorzieningen	712	756
Goodwill (deelnemingen)	100	350
Kortlopende schulden	6.231	5.119
Totaal passiva	23.789	25.165

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 studentenhuysvesting. 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 € 2.194.000 (negatief), en bedraagt € 16.746.000. 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. Ook voor 2020 is om deze reden een negatief resultaat begroot.

Deelneming CPS

Stichting Driestar educatief is sinds 28 november 2018 100% aandeelhouder van CPS BV. Deze deelneming is opgenomen als financieel vast actief. Het (private) operationeel resultaat van de deelneming CPS bedroeg in 2020 € 56.000 (begroot resultaat was € 253.000 negatief). De lagere omzet door corona is deels gecompenseerd met NOW-subsidie (€ 358.000). Daarnaast waren de kosten op personele en overige lasten lager dan begroot.

Vermogen en liquiditeit

Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)

	2020	2019
	Werkelijk	Werkelijk
Solvabiliteit	0,70	0,75
Liquiditeit	1,51	1,89
Huisvestingsratio	0,08	0,08
Normatief publiek vermogen	15.521.000	15.7944.000
Algemene reserve (hogeschool)	9.051.000	11.006.000
Ratio eigen vermogen	0,58	0,70

Uit deze ratio's blijkt de gezonde financiële positie van Driestar educatief. In het financieel beleid zijn voor de solvabiliteitsratio minimaal 0,30 en voor de liquiditeitsratio minimaal 1,0 genoemd. 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)

	2020	2019
	Werkelijk	Werkelijk
Saldo 1 januari	6.864	9.511
Kasstroom uit operationele activiteiten	-105	-1.423
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-201	-1.224
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Saldo 31 december	6.558	6.864

De post liquide middelen is gedaald met € 306.000. 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 2020 is beroep gedaan op dit fonds.

Overzicht uitkeringen Profileringsfonds 2020

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen (€)	Gemiddelde hoogte van de toekenningen (€)	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties <i>Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen</i>	<i>Aanvragen</i>			
	1			
	<i>Toewijzingen</i>			
	1	770	770	5 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	<i>Aanvragen</i>			
	5			
	<i>Toewijzingen</i>			
	5	3.600	720	4 maanden
Overige categorieën <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.</i>	<i>Aanvragen</i>			
	-			
	<i>Toewijzingen</i>			
	-			

Beleggingsbeleid

In 2020 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)

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

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

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

Continuïteitsparagraaf

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

Covid-19

Driestar educatief heeft nog steeds te maken met de maatregelen die de overheid genomen heeft voor de bestrijding van het Covid-19-virus. Binnen Driestar educatief is in maart 2020 een crisisteam ingericht om de juiste maatregelen te nemen, gericht op continuering van het primaire proces in de hogeschool en bij Onderwijsadvies. Deze activiteiten zijn in de loop van het jaar overgenomen door de stuurgroep Driestar Online. Deze stuurgroep volgt de ontwikkelingen rondom Covid-19 en neemt de besluiten die nodig zijn voor Driestar educatief.

Door de beperkende maatregelen is het voor Driestar hogeschool niet mogelijk het onderwijs volledig fysiek vorm te geven. Dit zorgt voor uitdagingen voor zowel docenten als studenten. Het programma is grotendeels overgeschakeld op online onderwijs. Het doel is het onderwijs op deze wijze te laten voortgaan zolang dit nodig is. Deze ontwikkeling naar een nieuwe vorm van onderwijs is goed geïmplementeerd binnen de mogelijkheden. De docenten worden hierbij ondersteund door het didactisch online team dat speciaal is gevormd om docenten te scholen en ondersteunen.

Voor Driestar onderwijsadvies en CPS is de dienstverlening aan klanten in een moeilijke situatie terechtgekomen nu scholen in het po en vo verschillende perioden gesloten zijn geweest. Dit betekent dat de dienstverlening niet of minder goed kan plaats vinden en dit heeft impact op de omzet. Met klanten worden afspraken gemaakt om de dienstverlening zo nodig om te zetten naar online dienstverlening en deze dienstverlening eventueel te verschuiven in de tijd. Deze situatie betekent voor zowel Driestar onderwijsadvies als CPS een stevige terugval in omzet in 2020 en 2021. De ondersteunende afdelingen werken vooral thuis sinds maart 2020. Door de digitalisering is dit goed mogelijk en kan alle interne dienstverlening, met bepaalde beperkingen, doorgang vinden.

Voor Driestar hogeschool zijn de kosten die gerelateerd zijn aan onlineonderwijs te overzien. De effecten voor Driestar onderwijsadvies en CPS zijn groot. Driestar educatief heeft om het verlies te beperken een beroep gedaan op het noodfonds. Dit is alleen voor CPS opgenomen in het resultaat 2020 ad € 358.000, omdat de omzetzaling bij Driestar educatief lager is dan 20 procent. Daarnaast is er waar mogelijk bezuinigd op de kosten.

Voor 2021 zijn met name Driestar onderwijsadvies, Gouwe academie en CPS gevoelig voor de gevolgen van Covid-19-maatregelen. De verwachting is dat de omzet hierdoor lager zal uitvallen dan begroot. De mate waarin dit plaatsvindt, is afhankelijk van het open zijn van de scholen in het po en vo, en van de mogelijkheden om de dienstverlening online aan te bieden. Voor de langere termijn is de verwachting dat Covid-19 zal leiden tot een lagere omzet en daarmee ook tot een lagere rentabiliteit. Gezien de gezonde financiële positie van Driestar educatief en CPS is er voor de korte termijn geen continuïteitsrisico, maar de crisis zal op langere termijn de financiële positie van Driestar educatief verzwakken. De maatregelen die genomen zijn om dit risico te beheersen, zijn het (waar nodig) online aanbieden van onderwijs en dienstverlening, kostenbeheersing en het aanvragen van NOW-subsidies.

Gegevensset (A)

Er zijn in de beleidsperiode geen plannen om relevante wijzigingen aan te brengen in de huisvesting in Gouda, Amersfoort en Kapelle. De reden daarvoor is dat we in de afgelopen jaren in Gouda hebben uitgebreid en alle nevenlocaties opnieuw hebben geselecteerd en ingericht. We zijn alleen voornemens om in Gouda de indeling te wijzigen. Het betreft dan bijvoorbeeld het centraliseren van de mediatheek en het faciliteren van meer ruimte voor leergemeenschappen. Daarvoor loopt nu een onderzoek en we hopen dit in 2022 en verder te realiseren.

Voor ICT wordt een programma uitgevoerd om de kwalitatieve continuering van de ICT-faciliteiten te garanderen. In 2020 is het studentinformatiesysteem vervangen (met uitloop naar 2021) en heeft uitbesteding van het technisch ICT-beheer plaatsgevonden. De implementatie van nieuwe software voor financiën, HR en CRM zal plaatsvinden in 2021.

De meerjarenbegroting 2020-2023 is gebaseerd op de volgende gegevens (exclusief CPS):

	2020	2021	2022	2023
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Personele bezetting (fte)	192	180	174	174
Bestuur en management	12	12	12	12
Personeel Hogeschool	74	72	72	72
Personeel Onderwijsadvies	54	46	45	45
Personeel afdelingen Support en Bestuur en staf	52	50	45	45
Aantal studenten				
Studenten (t-2)	1.251	1.365	1.509	1.505

De personele bezetting vertoont naar verwachting de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie. De daling in fte vanaf 2021 heeft betrekking op afsplitsing van de Gouwe Academie naar een aparte entiteit en daling van het aantal personeelsleden van Support door outsourcing van activiteiten.

De studentenaantallen stijgen met name door de nieuwe opleidingen associate degree Pedagogisch Educatief Professional en Ivo godsdienst.

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

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

	2020	2021	2022	2023
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Activa				
Vaste active	14.376	13.588	14.483	14.295
<i>Immateriële vaste activa</i>	0	0	0	0
<i>Materiële vaste activa</i>	10.697	10.144	10.415	9.470
<i>Deelnemingen</i>	3.679	3.444	4.068	4.825
Vlottende activa	9.413	8.470	8.836	10.159
<i>Voorraden</i>	162	175	175	175
<i>Vorderingen</i>	2.693	2.625	2.625	2.625
<i>Liquide middelen</i>	6.558	5.670	6.036	7.359
Totaal activa	23.789	22.058	23.319	24.454
Passiva				
Totaal eigen vermogen	16.746	16.183	17.444	18.579
<i>Algemene reserve (*)</i>	9.051	8.650	9.342	9.743
<i>Bestemmingsreserve privaat</i>	7.695	7.533	8.102	8.836
Voorzieningen	712	775	775	775
Goodwill (deelnemingen)	100	0	0	0
Kortlopende schulden	6.231	5.100	5.100	5.100
Totaal passiva	23.789	22.058	23.319	24.454
(*) Door het opnemen van werkelijke en begrote cijfers is er voor de mutatie 2020-2021 geen aansluiting op het resultaat.				

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

	2020	2021	2022	2023
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	0,70	0,73	0,75	0,76
Liquiditeit (current ratio)	1,51	1,66	1,73	1,99
Ratio normatief vermogen	0,58	0,68	0,72	0,75

Door de beleidsmatige investeringen in de kwaliteit van het onderwijs bij Driestar hogeschool daalde het eigen vermogen en daarmee ook de solvabiliteit. Voor komende jaren verwachten we een herstel. De solvabiliteit laat nog steeds een gezonde financiële positie zien.

Ook de liquiditeit daalt door genoemde investeringen en herstelt in 2022 weer deels door een verwachte positieve kasstroom in dat jaar. De ratio normatief vermogen stijgt in de komende jaren door positieve resultaten binnen de hogeschool.

Resultaatrekening (x € 1.000)

	2020	2021	2022	2023
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Baten				
Rijksbijdrage	9.793	10.940	11.770	11.438
Collegegelden	2.280	2.345	2.384	2.356
Baten werk in opdracht van derden	8.154	7.597	7.759	7.774
Overige baten	2.954	2.492	2.462	2.416
Totaal baten	23.180	23.374	24.375	23.984
Lasten				
Personeelslasten	20.126	18.980	18.584	18.583
Afschrijvingen	1.384	976	1.072	1.136
Huisvestingslasten	1.458	1.471	1.453	1.453
Overige lasten	2.768	2.652	2.633	2.429
Totaal lasten	25.737	24.079	23.742	23.601
Saldo baten en lasten	-2.557	-705	633	383
Financiële baten en lasten	-4	-15	-15	-15
Resultaat voor belasting	-2.560	-720	618	368
Vennootschapsbelasting	60	34	19	10
Resultaat deelnemingen	306	-41	624	757
Resultaat na belasting	-2.194	-727	1.261	1.135

De hogeschool investeert de komende jaren extra in vernieuwing van het curriculum. Het doel is verhoging van de kwaliteit van de opleidingen. Deze investering leidt in 2021 nog tot een negatief resultaat. Het bestuur heeft dit investeringsprogramma afgebouwd naar een meer regulier niveau van investeren, waardoor er vanaf 2022 gestuurd zal worden op minimaal een nihil resultaat. Tevens is er in 2021 binnen de hogeschool nog sprake van voorfinanciering van nieuwe opleidingen op basis van t-2-financiering.

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. Hierbij speelt de huidige Covid-19-crisis wel een rol. Deze heeft een negatief effect op de omzet en het resultaat van Driestar onderwijsadvies.

Per 1 januari 2021 is de afdeling ParnasSys Academie afgesplitst en opgenomen in Gouwe Academie BV, een 100%-deelneming van Driestar educatief.

Doelstelling is de kosten van de ondersteunende diensten te laten dalen in relatie tot de omzet.

Overige rapportages (B)

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

In de beleidsplannen en beleidsverantwoording per afdeling wordt separaat aandacht geschonken aan risicomangement, 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 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.

- De Covid-19-crisis heeft gevolgen voor de instroom en het rendement van de hogeschool en heeft een negatief effect op de omzet van Onderwijsadvies -> Zowel de hogeschool als Onderwijsadvies kunnen schakelen tussen fysieke en online colleges en dienstverlening aan klanten. Indien de Covid-19-crisis langer aanhoudt, waardoor er te weinig betaalde opdrachten van de scholen komen, zullen we het personeelsbestand moeten inkrimpen.
- 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.
- Concurrentie op de markt voor onderwijsadvies -> Het leveren van hoogwaardige diensten, een betrouwbare partner zijn en goed relatiebeheer dragen bij aan handhaving van de concurrentiepositie. Het is van belang deze ontwikkelingen intern en extern intensief te volgen en de ontwikkeling van het personeelsbestand zo veel mogelijk kwalitatief en kwantitatief hierop af te stemmen. Daarnaast versterkt de multilabelstrategie (CPS, Onderwijsadvies, ParnasSys Academie) de marktpositie van Onderwijsadvies.
- Niet voldoende bijblijven 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.
- Imago bij en afhankelijkheid van de trouw van de achterban -> Driestar educatief investeert in een goede relatie met de achterban en wil die waar mogelijk versterken.

Rapportage toezichthoudend orgaan (B3)

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

9 Kwaliteitsafspraken

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk leggen we verantwoording af over de realisatie van het plan Kwaliteitsafspraken in 2020. We gaan in op de betrokkenheid van belanghebbenden bij het proces en de inhoudelijke voortgang per activiteit uit ons plan. Ook is een financiële verantwoording opgenomen. Een reflectie van de medezeggenschapsraad is opgenomen in 9.5.

9.2 Betrokkenheid van belanghebbenden

Eens per vier maanden wordt de uitvoering van het plan Kwaliteitsafspraken geëvalueerd en wordt in een verantwoordingsdocument gerapporteerd over de voortgang. De rapportage wordt besproken in:

- de raad van toezicht;
- het college van bestuur;
- de medezeggenschapsraad;
- het kernteam kwaliteitsafspraken;
- de opleidingscommissies hbo Pedagogiek/associate degree Pedagogisch Educatief Professional, Ivo, pabo, master Leren en innoveren;
- de klassenvertegenwoordigersoverleggen.

Alle medewerkers en studenten worden over de voortgang geïnformeerd via nieuwsberichten. De Dienst Kwaliteitszorg is nauw betrokken bij de uitvoering van evaluaties en pilots.

Een aantal projecten is door de coronacrisis ernstig vertraagd, andere projecten hebben juist een vlucht genomen. We hebben de wijzigingen gedeeld met belanghebbenden; zij konden zich vinden in de manier waarop we inspelen op de actualiteit.

9.3 Voortgang per thema

Thema 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs

We zetten niet primair in op dit thema, mede omdat we als hogeschool met gemiddeld 1300 studenten al kleinschalig georganiseerd zijn. Onze plannen raken wel aan dit thema, onder andere vanwege de overlap met bijvoorbeeld thema 2.

Thema 2 Meer en betere begeleiding van studenten

Doel

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

Subdoel 2.1 Inrichting ENTREE

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

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

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

Subdoel 2.2 Opleidingsteams en voorkomen studie-uitstelgedrag

In de hogeschool zijn voor alle opleidingen vakgroepen/opleidingsteams ingericht (van kleine groepen docenten) die zich verantwoordelijk weten voor de begeleiding van een specifieke groep studenten.

Activiteit 1	De opleidingsteams worden ingericht, teamvorming vindt plaats, de kaders zijn helder voor de teamleden.
Wie	Mt-hogeschool, betrokken docenten in de opleidingsteams.
Beoogd resultaat	In juni 2020 zijn de teams startklaar, zodat deze functioneren met ingang van cursusjaar 2020/2021.
Stand 31-12-2020	De voortgang per afdeling is verschillend: <ul style="list-style-type: none"> • De opleidingen associate degree Pedagogisch Educatief Professional en hbo Pedagogiek werken met kleine, goed functionerende opleidingsteams van docenten. Voor deze afdelingen is het doel behaald. • Bij de pabo ligt de focus op de vakgroep als thuisbasis. De opleidingsteams zijn niet gestart. Doel is om de opleidingsteams te vormen vanuit teams die gaan werken aan de verschillende onderdelen van curriculumvernieuwing. Dit moet in 2024 gereed zijn. • Binnen de lvo zal de vakgroep het opleidingsteam zijn. Deze vakgroepen zijn er al. Er wordt nog wel gewerkt aan verdere professionalisering, maar dat is geen onderdeel meer van de kwaliteitsafspraken.

Activiteit 2	Een medewerker van de hogeschool die begin 2020 promoveert op studie-uitstelgedrag van pabo-studenten, levert uiterlijk september 2020 een rapport op waarin verbeteringen worden voorgesteld voor passende begeleiding van studenten.
Wie	Promovendus, mt-hogeschool.
Beoogd resultaat	Rapport met aanbevelingen die leiden tot betere begeleiding en tot welbevinden van studenten, voorkomen studie-uitstelgedrag.
Stand 31-12-2020	Betrokken collega heeft een projectplan geschreven dat door het HMT is goedgekeurd. Inmiddels zijn er pilots met het studieboostlab gedaan met vier groepen studenten uit pabo 1, 2 en 3. De studenten waren positief. Vanwege corona vonden de pilots geheel online plaats. Dat is goed gelukt, maar een combinatie van online en fysieke begeleiding maakt de studieboost naar verwachting nog sterker. Er komt nog een evaluatie van de Dienst Kwaliteitszorg. We gaan een vervolg geven aan dit doel en studenten/docenten trainen, zodat zij ook met studieboost aan de slag kunnen. Zeker in deze coronatijd zijn er studenten die achterstanden oplopen en begeleiding nodig hebben.

Activiteit 3	De opleidingsteams zijn vanaf september 2021 verantwoordelijk voor de begeleiding van studenten binnen hun stream, organiseren passende begeleiding (zowel individueel als in groepsverband) voor studenten in opleiding, stage en afstuderen. Dit binnen de door het mt aangegeven kaders en middelen en op basis van adviezen vanuit de ENTREE en de uitkomsten van het rapport over studie-uitstelgedrag.
Wie	Mt-hogeschool, betrokken docenten in de opleidingsteams, studenten.
Beoogd resultaat	Welbevinden van studenten en voorkomen studie-uitstelgedrag.
Stand 31-12-2020	Er is dit jaar een aanpassing geweest binnen dit doel, en daarmee is dit doel dit jaar deels bereikt: <ul style="list-style-type: none"> We hebben ervoor gekozen dat de leergemeenschappen de plaats worden waar de begeleiding van studenten een plek krijgt. De Dienst Kwaliteitszorg gaat een evaluatie uitvoeren van de begeleiding in de leergemeenschappen. Binnen de opleidingen associate degree Pedagogisch Educatief Professional en hbo Pedagogiek zijn de opleidingsteams hier nauw aan verbonden. Binnen de pabo is dit niet het geval. Zoals eerder aangegeven, starten de opleidingsteams hier later. De leergemeenschappen zijn er in de pabo al wel in Samen Opleiden jaar 1/2 en Deeltijd 1/2.

Thema 3 Studiesucces

Doel

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

Subdoel 3.1 Revisie curriculum > minder toetsmomenten

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

Subdoel 3.2 Een nieuw samenhangend curriculum

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

Activiteit 1	De pilot voor een geheel nieuw curriculum (op basis van beroepstaken en professionele identiteit) wordt doorgezet in pabo 2 met één klas binnen samen opleiden (SAM).
Wie	Mt-hogeschool, kernteam SAM, onderwijsontwerpers, betrokken docenten, support.
Beoogd resultaat	In augustus 2023 is de pilot afgerond (t/m pabo 4). Opbrengsten uit de evaluatie worden gebruikt om de nieuwe opleiding verder te doordenken.
Stand 31-12-2020	De pilot is uitgevoerd in pabo 1 en 2. In augustus 2020 is deze gestart in deeltijd pabo 3 (groeilijn). De profielijn in jaar 4 wordt nu uitgewerkt.

Activiteit 2	Alle opleidingen binnen de hogeschool gaan werken met een nieuw curriculum (op basis van beroepstaken en professionele identiteit) dat flexibel is voor studenten en dat samenhang aanbrengt tussen vakinhoud, praktijkervaring, vorming en onderzoek.
Wie	Mt-hogeschool, onderwijsontwerpers, docenten, support.
Beoogd resultaat	Het nieuwe curriculum wordt stapsgewijs ingevoerd in de verschillende opleidingen. In augustus 2024 werken alle leerjaren in alle opleidingen met het nieuwe curriculum.
Stand 31-12-2020	Deze activiteit heeft door de coronacrisis vertraging opgelopen. Het verrijkte beroepsprofiel is opgeleverd en wordt breed gedragen. Het is een goede

	basis voor de verdere curriculumvernieuwing. Er is een nieuwe planning gemaakt, die er nog van uitgaat dat in 2024 alle opleidingen in alle leerjaren werken met het nieuwe curriculum. We onderzoeken ook hoe blended learning na de coronacrisis een vaste plek kan krijgen. Hiervoor is opdracht gegeven aan het didactisch online team (DOT).
--	---

Thema 4 Onderwijsdifferentiatie

Doel

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

Subdoel 4.1 Vwo-studenten > maatwerk

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

Activiteit 1	Er wordt een nieuwe route voor vwo-studenten ontworpen en ingericht op basis van dezelfde uitgangspunten (profielijn en beroepstaken) die nu gelden in de SAM-pilot, waarbij het lesaanbod wordt afgestemd op de kennis en vaardigheden van een vwo-student.
Wie	Mt-hogeschool, innovatiemanager, opleidingsteam vwo, onderwijsontwerpers, vwo-studenten.
Beoogd resultaat	Aan het einde van cursus 2019/2020 is het ontwerp voor de nieuwe opleiding klaar. Aan het einde van cursus 2020/2021 is de opleiding ingericht, zodat gestart kan worden in cursus 2021/2022.
Stand 31-12-2020	Gekeken wordt naar een vwo-route waarin een deel van de master Leren & innoveren geïntegreerd is. Deze route moet in nauwe samenwerking met het onderzoekscentrum ontwikkeld worden. Onderzoek en innovatie zijn belangrijke kernwoorden voor de route. Het plan om in 2020 een pilot te doen, bleek vanwege de coronacrisis niet haalbaar. We laten deze activiteit nu gelijk oplopen met het geheel van de curriculumontwikkeling. Het doel is dus niet gehaald. Het budget hiervoor wordt doorgeschoven.

Subdoel 4.2 Flexibele studieroutes

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

Activiteit 1	Bij het ontwerpen en inrichten van nieuwe curricula binnen de opleidingen in de hogeschool vindt afstemming plaats op proces en inhoud van de opleidingen, zodat (een deel van) de modules uitwisselbaar zijn in de verschillende opleidingen (eerst standaardiseren, dan flexibiliseren).
Wie	Mt-hogeschool, studieleiders, projectleiders, onderwijsontwerpers.
Beoogd resultaat	Dit proces vindt plaats in de cursusjaren 2019 t/m 2024. Daarna draait in iedere opleiding een nieuw curriculum op basis van dezelfde uitgangspunten en moet deze uitwisseling mogelijk zijn.
Stand 31-12-2020	Dit loopt gelijk op met de curriculumontwikkeling en is onderdeel van de strategie van het HMT. Van belang is dat een student niet alleen inhoudelijk, maar ook praktisch goed kan uitwisselen of overstappen.

Subdoel 4.3 Versnellen

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

Thema 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Doel

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

Subdoel 5.1 Digitale leermiddelen

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

Subdoel 5.2 Werkplekken

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

Subdoel 5.3 Lokaal van de toekomst

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

In verband met digitale ontwikkelingen in de coronatijd krijgt deze activiteit een andere invulling. We willen alle lokalen inrichten met digitale middelen, zodat vanuit elk lokaal diverse vormen van onlineonderwijs kwalitatief goed gegeven kunnen worden.

Subdoel 5.4 Catering

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

Thema 6 Professionalisering

Doel

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

Subdoel 6.1 Scholing digitale leermiddelen

Docenten worden geschoold in het gebruiken van nieuwe digitale leermiddelen.

Activiteit 1	Alle docenten krijgen een 'standaard' training in augustus/september 2019. Vakgroepen kunnen op basis van het vakgroepplan hier een verdieping in krijgen.
Wie	Support, ICT, mt-hogeschool, docenten.
Beoogd resultaat	De basistraining is uitgevoerd in september 2019, docenten zijn in staat te werken met de nieuwe borden. Op basis van vakgroepplannen vindt de verdieping plaats in cursus 2019/2020 of cursus 2020/2021.
Stand 31-12-2020	Docenten hebben een basistraining ProWise-borden gehad. Daarna heeft scholing in digitale leermiddelen door corona een vlucht genomen, omdat alle docenten nu les moeten geven in Teams. Er is een didactisch online team samengesteld om docenten hierbij te ondersteunen. Elke docent moet een aantal basisvaardigheden beheersen. Hiervoor is een zelfscan ontwikkeld met instructievideo's. Daarnaast zijn er inspiratiesessies voor degenen die verder willen komen in online didactiek. Het doel is behaald. Het gebruik van digitale middelen blijft in coronatijd een punt van verdere ontwikkeling, maar dat wordt in de reguliere professionalisering van docenten opgenomen.

Subdoel 6.2 VELON-registratie docenten

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

Activiteit 1	We pakken dit gezamenlijk op met de Radiant-hogescholen. We hebben zelf enkele trainers, maar zullen ten dele dit ook inkopen. Elk jaar worden trainingen hiervoor gegeven waaraan docenten kunnen deelnemen. Na registratie moeten docenten de registratie up-to-date houden.
Wie	Mt-hogeschool, docenten.
Beoogd resultaat	In 2024 is minimaal 80% van de docenten VELON geregistreerd. VELON-registratie wordt opgenomen in het personeelsbeleid, zodat op termijn alle docenten VELON geregistreerd zijn.
Stand 31-12-2020	Ongeveer 40% van de docenten is VELON geregistreerd. Vanaf studiejaar 2020 is de VELON-registratie onderdeel van het opleidingsplan van alle docenten. De training is gestart met enkele docenten. De coördinator gaat een plan opstellen om voor 2024 alle docenten te scholen. Het is een uitdaging om in 2024 80% van de docenten geregistreerd te krijgen. Het is echter nog wel steeds het doel.

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.

Activiteit 1	Teams, maar ook individuele docenten beschrijven hun ambitie en nemen in het teamplan/persoonlijk ontwikkelplan doelen op met betrekking tot leren reflecteren en het geven van effectieve feedback aan elkaar en aan studenten.
Wie	Mt-hogeschool, docenten.
Beoogd resultaat	Ieder team/elke docent heeft een ambitie en de doelen beschreven in juli 2020. Daarna wordt in overleg met het mt-hogeschool jaarlijks gewerkt aan deze doelen en worden deze jaarlijks bijgesteld.
Stand 31-12-2020	Met alle docenten zijn ontwikkelgesprekken gevoerd. Daarin is het thema reflecteren meegenomen. Vanwege corona is het werken met de ontwikkelplannen wel vertraagd. In het ontwerp van het nieuwe curriculum is het geven van effectieve feedback aan studenten op opdrachten een belangrijk aandachtspunt bij het uitwerken van de toetsing. Dit doel is behaald als het gaat om de individuele docenten. Wat betreft de teams: Zie subdoel 2.2, activiteit 1.

9.4 Financiële verantwoording

In onderstaand overzicht is de jaarbegroting 2020 opgenomen naast de werkelijke kosten zoals deze momenteel gerealiseerd worden op kalenderjaar.

	Werkelijk	Begroting	Verschil
Meer en betere begeleiding studenten	114.667	90.000	+24.667
Studiesucces	250.000	250.000	0
Onderwijsdifferentiatie	0	25.000	-25.000
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	47.067	90.000	-42.933
Professionalisering docenten	74.710	70.000	+4.710
Totaal	486.443	525.000	-38.557

Aandachtpunten bij deze cijfers:

1. In 2020 zijn meer kosten begroot (€525.000) dan Driestar educatief subsidie krijgt voor de kwaliteitsafspraken (€ 390.000).
2. Daardoor is soms een doel niet gehaald, maar het budget wel uitgegeven:
 - a. Meer en betere begeleiding studenten: De opleidingsteams zijn nog niet overal op orde. Wel is de keuze gemaakt voor leergemeenschappen. De inzet van docenten in de leergemeenschappen is hier opgenomen in de kosten. Het uiteindelijke totaalbudget dat we gaan uitgeven, is groter dan opgenomen in de kwaliteitsafspraken.
 - b. Studiesucces: De curriculumontwikkeling is uitgesteld, toch is het budget geheel conform begroting uitgegeven. Er zijn wel kosten gemaakt in de voorbereiding. Er is tijdelijk een projectleider geweest, onderwijsontwerpers werken aan de voorbereiding. Verschillende docenten hebben hier al uren in zitten. Ook hier geldt dat het totaalbudget dat we aan curriculumvernieuwing gaan uitgeven, veel groter is dan het budget opgenomen in de kwaliteitsafspraken. Doel is nog steeds om in 2024 het curriculum ingevoerd te hebben. Dit vraagt om een grotere investering in de komende drie jaar.
3. Ten opzichte van de begroting is € 38.557 niet besteed in 2020. Dit heeft vooral te maken met het uitstellen van de vwo-pilot. Verder is er een te hoog bedrag begroot voor het realiseren van werkplekken voor studenten. We hebben dit met veel minder kosten kunnen oplossen.
4. We overwegen voor 2021 de begroting voor passende en goede onderwijsfaciliteiten aan te passen.

9.5 Reflectie van de medezeggenschapsraad

In 2019 heeft de mr geparticipeerd in het tot stand brengen van een plan voor de kwaliteitsafspraken en in 2020 waren we betrokken bij de voortgangsbewaking. Dit werd gerealiseerd door een aantal leden van de pmr (vier) en de smr (twee) die meedachten in het kernteam, totaal waren er zes leden van de mr betrokken bij het kernteam. Het proces was nieuw en nog onbekend voor ons, maar het verliep voorspoedig. Er is in 2020 twee keer overleg geweest over de voortgangsrapportage. Onderstaande bevindingen kwamen naar voren:

De kwaliteitsafspraken passen prima in de, naar aanleiding van het WHY-project vernieuwde, strategie van de hogeschool. In verband met corona is vertraging opgelopen bij de implementatie van diverse doelen (bijvoorbeeld de curriculumvernieuwing). Alle energie en tijd is gegaan naar online lesgeven. Anderzijds is er een enorme sprong gemaakt op het gebied van onlineonderwijs en de professionalisering op dat terrein. De verwachting is dat we de voor 2024 geformuleerde doelen halen, maar het is wel een stevige uitdaging.

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

Bacheloropleidingen

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
Educatie			
Leraar basisonderwijs	▪	▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs algemene economie (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Duits (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Engels (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs wiskunde (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs godsdienst (tweede graad)		▪	▪
Gedrag en maatschappij			
Hbo Pedagogiek		▪	
Associate degree Pedagogisch Educatief Professional		▪	

Masteropleidingen

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

Post-hbo-opleidingen

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

Bijlage 2 Hogeschool in cijfers

Studentenaantallen per 1-10-2020

Aantal studenten	2017	2018	2019	2020
Hogeschool	1275	1251	1367	1517
Pabo	855	851	904	969
Lvo	297	280	265	288
Hbo Pedagogiek	82	73	85	96
Master L&I	41	47	37	30
AD PEP			76	134

Verdeling pabo en lvo in voltijd-deeltijd-duaal

Pabo	2017	2018	2019	2020	Lvo	2017	2018	2019	2020
Voltijd	730	694	720	769	Voltijd	-	-	-	-
Deeltijd	82	86	83	77	Deeltijd	188	176	173	187
Duaal	44	71	101	123	Duaal	109	106	92	101
Totaal	856	851	904	969	Totaal	297	282	265	288

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

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

Studierendement

Rendement	2017	2018	2019	2020
Pabo-bachelor	75%	76%	69%	79%
Pabo-propedeuse	64%	56%	58%	65%
Lvo-bachelor	49%	66%	52%	67%
Lvo-propedeuse	60%	57%	54%	44%
Pedagogiek-bachelor	38%	64%	50%	50%
Pedagogiek-propedeuse	56%	60%	59%	47%
Master Leren en innoveren	79%	60%	92%	92%

Toelichting:

1. rendementsgegevens per 31 augustus, in % van instroom;
2. rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar;
3. rendement propedeuse: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar.

Door investering in goede voorlichting aan aanstaande studenten en door het voeren van een intakegesprek probeert Driestar educatief het rendement hoog te houden. Bij alle opleidingen volgen we de studievoortgang van studenten steeds intensiever en besteden we meer tijd aan begeleiding

van studenten met studieachterstand. Bij de lvo en hbo Pedagogiek leveren door het aantal studenten kleine variaties grote procentuele verschillen op. De score wordt mede veroorzaakt door de combinatie van studie met een drukke baan in het onderwijs. Dit is ook landelijk een belangrijke oorzaak van studievertraging, met name in de deeltijd lvo's

Instroom voltijd-deeltijd-duaal (peildatum 1 oktober)

	2017	2018	2019	2020
Hogeschool	366	337	402	434
Voltijd	199	196	227	251
Deeltijd	127	99	133	127
Duaal	40	42	42	56

Instroom 2020 voltijd-deeltijd-duaal per opleiding

2020	Pabo	Lvo	Master L&I	Pedagogiek	AD PEP
Voltijd	251	0	0	0	0
Deeltijd	22	60	9	36	50 (1-1-2020)
Duaal	19	37	0	0	0
Totaal	292	97	9	36	50

Instroom 2020 per vooropleiding

Hogeschool	2017	2018	2019	2020
Havo	159	156	200	225
Mbo	56	76	90	74
Vwo	36	43	51	51
Ho	77	43	41	56
Overig	38	19	20	28
Totaal	366	337	402	434

Instroom 2020, vooropleiding per opleiding

2020	Pabo	Lvo	Master L&I	Hbo Pedagogiek	AD PEP
Havo	189	29	0	7	1
Mbo	43	14	0	17	27
Vwo	37	11	0	3	1
Ho	12	32	8	4	13
Overig	11	11	1	5	8
Totaal	292	97	9	36	50

Bindend afwijzend studieadvies (BAS)

	2016-2017	2017-2018	2018- 2019	2019-2020*
Pabo	13	14	12	1
Lvo	3	1	Duits: 2, Economie: 1 Engels: 3, Gesch.: 1 Wiskunde:4	0
Hbo Pedagogiek	1	0	0	1

* I.v.m. Corona zijn vrijwel geen bindend afwijzend studieadviezen vertrekt; deze zijn aangehouden tot 1 september 2021.

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

Samenstelling en nevenfuncties college van bestuur

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

Professionalisering college van bestuur

- drs. L.N. Rottier: Circle traject bij Origins
- drs. R.W. Zoutendijk: Executive Education van Harvard Kennedy School

Specificatie bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Leidinggevende topfunctionarissen

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk
Functie	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband in 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging 2020		
Beloningen en belaste kostenvergoeding	134.829	129.189
Beloningen betaalbaar op termijn	20.672	20.528
Subtotaal	155.501	149.717
Toepasselijk WNT-maximum	157.000	157.000
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2020	155.501	149.717
<i>Bezoldiging vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken voor inwerkingtreding van de sectorale regeling WNT II, waardoor een beroep wordt gedaan op overgangsrecht.</i>		

In de bezoldiging is de fiscale bijtelling voor de leaseauto opgenomen. Het in 2020 fungerende afgesproken maximale bedrag (ex. btw) per maand voor de leasetermijn is € 750 - € 825. Bij een hogere leasetermijn aan het begin van de overeenkomst wordt het verschil in mindering gebracht op de bezoldiging van de bestuurder.

Gegevens 2019		
	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Bezoldiging 2019		
Beloning en belaste kostenvergoeding	131.764	120.567
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	20.153	19.932
Subtotaal	151.917	140.499
Toepasselijk WNT-maximum		
	152.000	152.000
Totaal bezoldiging 2018	151.917	140.499

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk	Gezamenlijk	Totaal
1. Reiskosten binnenland	406	344	0	750
2. Reiskosten buitenland	0	678	0	678
3. Representatie	0	0	0	0
4. Professionalisering	2.838	0	1.268	4.106
5. Overige kosten	941	678	0	1.619
Totaal	4.185	1.700	1.268	7.153

Toezichthoudende topfunctionarissen

	W. Bùdgen	ds. G.W.S. Mulder	drs. Ing. W.J. Punt
Functie	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2020			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	6.100	3.525	3.525
Toepasselijk WNT-maximum	22.800	15.200	15.200
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2020	6.100	3.525	3.525
Gegevens 2019			
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2019			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	6.100	3.525	3.525
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	6.100	3.525	3.525
Toepasselijk WNT-maximum			
	21.900	14.600	14.600
Totaal bezoldiging 2019	6.100	3.525	3.525

	drs J.N. van de Poel	drs. S. Stoop	dr. C.A. Rietveld
Functie	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2020			
Beloningen en belastbare onkostenvergoedingen	3.525	3.525	3.525
Toepassing WNT-maximum	15.200	15.200	15.200
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2020	3.525	3.525	3.525
Gegevens 2019			
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12
Bezoldiging 2019			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.525	3.525	2.644
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	3.525	3.525	2.644
Toepasselijk WNT-maximum	14.600	14.600	14.600
Totaal bezoldiging 2019	3.525	3.525	3.525

	Ir. B. Visser
Functie	Lid
Duur dienstverband 2020	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2020	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.525
Toepasselijk WNT-maximum	15.200
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2020	3.525
Gegevens 2019	
Duur dienstverband	n.v.t.
Bezoldiging 2019	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.525
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	3.525
Toepasselijk WNT-maximum	14.600
Totaal bezoldiging 2019	3.525

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

De bijbehorende klasse-indeling is D.

Overige rapportageverplichtingen WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individueel WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2019 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden gemeld of die in eerdere jaren gemeld zijn of hadden moeten worden.

Overige gegevens leden raad van toezicht

- W. Büdgen (1952)
beroep: voormalig voorzitter college van bestuur Wartburg College
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: voorzitter van de Raad van Toezicht van RefSVO, secretaris van het bestuur van de stichting PC GVO, lid bestuur Stichting In de Rechte Straat, 2e voorzitter van het bestuur van de Stichting Smytegeltfonds
datum aftreden: 31-12-2024
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2017, herbenoemd per 01-01-2021
profiel: strategisch beleid, identiteit
- Drs. G.W.S. Mulder (1973)
beroep: predikant
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: voorzitter deputaatschap Zending Gereformeerde Gemeenten, vice-voorzitter hoofdbestuur Staatkundig Gereformeerde Partij
datum aftreden: 31-12-2023
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2016, herbenoemd per 01-01-2020
profiel: identiteit
- Drs. Ing. W.J. Punt (1965)
beroep: directeur-bestuurder Sint Jozefmavo Vlaardingen
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland
overige nevenfuncties: commissie intern toezicht passend onderwijs Goeree-Overflakkee, lid bestuur stichting Schuilplaats, lid raad van toezicht Gevangenenzorg Nederland.
datum aftreden: 31-12-2021
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2018
profiel: financiën en bedrijfsleven
- Drs. J.N. van de Poel (1954)
beroep: zelfstandig consultant en adviseur openbaar bestuur
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: secretaris deputaatschap Kerk en overheid Gereformeerde Gemeenten, secretaris Breed beraad protestantse kerken
datum aftreden: 31-12-2024
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2017, herbenoemd per 01-01-2021
profiel: bestuurlijk en overheid
- Drs. S. Stoop (1962)
beroep: burgemeester gemeente West Betuwe
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland

overige nevenfuncties: voorzitter raad van toezicht Gevangenzorg Nederland, voorzitter ledenraad passend onderwijs Goeree-Overflakkee, lid identiteitscommissie VGS, voorzitter bestuur stichting Voorzieningsfonds hospice Calando, Voorzitter Stichting van der Koppel-van den Heuvel, Lid Algemeen Bestuur Stichting Fruit Tech Campus.

datum aftreden: 31-12-2021

tijdstip eerste benoeming: 01-01-2018

profiel: bestuurlijk en overheid

- Dr. C.A. Rietveld (1988)
beroep: universitair hoofddocent Economie, Erasmus Universiteit
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland
overige nevenfuncties: lid raad van advies Kliksafe, Bestuurslid Vereniging voor Reformatorisch Onderwijs te Papendrecht
datum aftreden: 31-03-2023
tijdstip eerste benoeming: 01-04-2019
profiel: opvoeding, onderwijs en wetenschap
- Ir. B. Visser (1961)
beroep: zelfstandig organisatieadviseur
kerkgenootschap: Hersteld Hervormde kerk
overige nevenfuncties: Commissie Zending en generale Commissie Beroep, Bezwaar en Geschillen Hersteld Hervormde Kerk
datum aftreden: 31-12-2023
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2019
profiel: financiën en bedrijfsleven



Driestar educatief

Burg. Jamessingel 2 Postbus 368 2800 AJ Gouda

T 0182-540333 info@driestar-educatief.nl

www.driestar-educatief.nl

*Driestar educatief is een praktijkgericht kenniscentrum dat een inspirerende bijdrage levert aan het christelijk onderwijs in binnen- en buitenland. Dat doen wij met opleidingen, diensten en producten van **Driestar hogeschool**, **Driestar onderwijsadvies** en **Driestar managementadvies**.*