



Bestuursverslag

2019



Driestar educatief

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	2
Leeswijzer	3
Bericht van de raad van toezicht	4
Organogram Driestar educatief per 31-12-2019	6
1 Missie	7
2 Organisatie.....	7
2.1 Organisatorische eenheden	7
2.2 Deelnemingen	8
2.3 Vestigingen.....	8
2.4 Jubileum.....	8
3 Governance	8
3.1 College van bestuur en managers	8
3.2 Medezeggenschapsraad en cliëntenraad	9
3.3 Horizontale verantwoording en dialoog	10
4 Strategisch beleid.....	11
4.1 Evaluatie strategisch beleid 2016-2019	11
4.2 Voortvarend 2021.....	11
4.3 Resultaten strategisch beleid.....	12
5 Personeel	16
6 Partnerschappen	18
7 Kwaliteit.....	21
7.1 Tevredenheid, keurmerken en visitaties.....	21
7.2 Examencommissies.....	22
7.3 Studie- en functiebeperking	22
7.4 Vertrouwenspersonen, aandachtsfunctionarissen, individuele begeleiders	22
7.5 Klachten, beroepszaken.....	22
7.6 Duurzaamheid.....	23
7.7 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)	23
8 Financiën en continuïteitsparagraaf.....	24
9 Kwaliteitsafspraken.....	33
9.1 Inleiding	33
9.2 Betrokkenheid van belanghebbenden	33
9.3 Voortgang per thema	34
9.4 Financiële verantwoording	39
9.5 Reflectie van de medezeggenschapsraad	40
Bijlage 1 Bachelor-, master, post-hbo-opleidingen.....	41
Bijlage 2 Hogeschool in cijfers.....	42
Bijlage 3 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht.....	44

Woord vooraf

In 1944 begonnen de eerste studenten hun lerarenopleiding aan de Driestar. Ze kregen les van docenten van de ULO, op de orgelzolder van de Gereformeerde Gemeente in Krabbendijke. 75 jaar later zien de samenleving en onze eigen interne organisatie er heel anders uit dan men destijds kon bedenken, maar we spannen ons nog steeds in voor hetzelfde doel: mooi en goed christelijk onderwijs mogelijk maken. Terugkijkend, zien we met dankbaarheid hoeveel we in al die decennia gekregen hebben. We mochten met Gods hulp bouwen aan onze organisatie, veel studenten opleiden die een plek vonden in het onderwijs, leraren en schoolleiders professionaliseren, leerlingen helpen met hun hulpvraag en scholen begeleiden in hun ontwikkeltraject. Uit de belangstelling voor ons jubileum bleek de bijzondere band die de achterban heeft met Driestar educatief.

2019 was ook het laatste jaar van de looptijd van ons strategisch beleidsplan 2016-2019. Een jaar waarin we hard hebben gewerkt aan onze plannen en aan een aantal onvoorziene uitdagingen. De doelen die we ons voor de afgelopen beleidsperiode gesteld hadden, zijn grotendeels behaald. Al onze collega's en onze partners in het werkveld hebben daaraan bijgedragen. We zeggen iedereen hartelijk dank voor zijn of haar grote inzet in een vol en intensief jaar. Bovenal danken we God, Die ons de kracht gaf om ons werk te doen. Over een aantal van onze concrete resultaten leest u meer in dit verslag.

Onze plannen voor de komende jaren hebben we verwoord in het supplement op ons strategisch beleidsplan. De tijd waarin we leven vraagt om wezenlijke veranderingen in het onderwijs. Een manier vinden om op de ontwikkelingen in te spelen, is voor ons een spannende ontdekkingstocht. De rode draad die door onze voornemens heen loopt, is innoveren, flexibiliseren en personaliseren. Christelijk-reformatorisch onderwijs bleek in de afgelopen decennia een groot goed. Daar willen we ons met elkaar voor blijven inspannen, in afhankelijkheid van God. We hopen en bidden dat het ook tot zegen zal zijn voor de volgende generatie.

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.

Gouda, maart 2020

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. De onderwijsfunctie is het grootste bedrijfsonderdeel. Daarom volgen we in dit bestuursverslag de inrichtingsvereisten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) en vullen we het aan met informatie die in *Jaarverantwoording Zorg en Jeugd 2019* wordt gevraagd voor het maatschappelijk verslag. Hetzelfde geldt voor de jaarrekening. De informatie over jeugdzorg plaatsen we steeds onder herkenbare kopjes. Daarnaast worden kwantitatieve gegevens over jeugdhulp aangeleverd via de webapplicatie DigiMV.

Ingevolge een wijziging van de Regeling jaarverslaglegging onderwijs is een apart hoofdstuk toegevoegd over de voortgang ten aanzien van inhoud en proces van de kwaliteitsafspraken. Daarbij is aparte rapportage opgenomen van de medezeggenschap.

Indien u opmerkingen of vragen heeft bij dit bestuursverslag, dan vernemen we die graag via info@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 2019 uit zeven leden. Per 1 januari 2019 traden af de heren P.M. van den Dorpel (beëindiging zittingstermijn) en ds. G.A. van den Brink (gezondheidsredenen). De raad benoemde per 1 januari 2019 als nieuw lid de heer B. Visser. In de andere vacature kon op dat moment nog geen benoeming worden gedaan; besloten werd begin 2019 opnieuw te werven. Dit heeft geresulteerd in de benoeming van de heer C.A. Rietveld per 1 april 2019. Bij deze benoeming was ook de medezeggenschapsraad betrokken, omdat het ging om de portefeuille opleiding en kennisontwikkeling. 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 twee keer vergaderd over de jaarrekening, begroting en financiële ontwikkelingen op langere termijn. De remuneratiecommissie heeft afzonderlijke (functionerings)gesprekken gehouden met de leden van het college van bestuur. Met de heer Rottier heeft in december een functioneringsgesprek plaatsgevonden, dat heeft geleid tot een positieve beoordeling. Met de heer Zoutendijk vonden gesprekken plaats in het kader van zijn herbenoeming per 1 september 2019. Op die datum liep zijn tijdelijke aanstelling, die per 1 september 2015 voor de eerste keer voor een periode van vier jaar was verlengd, af. Voor deze herbenoeming zijn draagvlakgesprekken met medewerkers gevoerd en is advies aan de medezeggenschapsraad gevraagd. De uitkomsten van beide raadplegingsronden waren positief, zodat de raad van toezicht het advies van de remuneratiecommissie tot herbenoeming heeft overgenomen. De raad heeft veel vertrouwen in beide bestuurders, zowel persoonlijk als wat hun professionaliteit betreft. Een van de zaken die daarbij opvallen is hun vermogen en bereidheid tot zelfreflectie en als gevolg daarvan het voortdurend werken aan zichzelf. Daarbij kunnen de bestuurders rekenen op breed draagvlak in de organisatie en vullen ze elkaar goed aan.

Verslag over 2019

De raad van toezicht is in 2019 zeven keer plenair bijeengewees, vijfmaal voor een reguliere vergadering, waarvan tijdens de oktobervergadering een deel is besteed aan zelfevaluatie, eenmaal voor een aparte zelfevaluatiebijeenkomst en eenmaal om met een aantal externe betrokkenen en deskundigen van gedachten te wisselen over de plaats van Driestar educatief in het maatschappelijke krachtenveld en in het geheel van de achterban. Tijdens de reguliere vergaderingen is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. Deze 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. Tevens vond in 2019 onder leiding van prof. Goodijk de zelfevaluatie plaats. Afgesproken is dat we in 2020 in een heisessie als raad van

toezicht in gesprek gaan met het college van bestuur over de uitwerking hiervan. We denken daarbij aan het formuleren van een thematische jaaragenda, het onder de loep nemen van onze toezichtkaders. Wel vindt de raad het belangrijk om een keer per twee jaar een uitgebreide visitatie te doen op het grondvlak van de organisatie, zodat er ook naast de schriftelijke rapportages van het college van bestuur geproefd wordt hoe het er met de organisatie bij staat. Het is de bedoeling om dit in het jaar 2020 weer op te pakken.

In 2019 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 meest in het oog springende punt betrof de plaats van Driestar educatief te midden van de achterban. Zoals hierboven genoemd, heeft (op 22 mei 2019) een bijeenkomst plaatsgevonden waarop drie sprekers vanuit verschillende invalshoeken hun licht lieten schijnen over dit onderwerp. Omdat het hier gaat om een thema waarmee ook andere schoolbestuurders te maken hebben, waren voor deze bijeenkomst ook de bestuurders van de reformatische vorscholen uitgenodigd. Als vervolg op deze bijeenkomst is een werkgroep samengesteld, bestaande uit drie leden van de raad van toezicht en de voorzitter van het college van bestuur, die vier thema's heeft geformuleerd waarop een verdiepingsslag zou moeten plaatsvinden. Afgesproken is dat het college van bestuur deze thema's verder uitwerkt in de jaaragenda, zoals eveneens hierboven genoemd.
- *personeelsbeleid*: het sociaal jaarverslag, de verdere ontwikkeling van zelforganiserende teams;
- *opleiding en kennisontwikkeling*: de vernieuwing van het curriculum van de pabo, het onderzoeken van de mogelijkheden voor vestiging van een nieuw lectoraat;
- *onderwijsadvies en leerlingenzorg*: de nieuwe strategie bij de afdeling Onderwijsadvies (customer intimacy), de multilabelstrategie vanwege onder andere de overname van CPS, het verzelfstandigen van de ParnasSys Academie, en de waarde die we hechten aan het leveren van optimale kwaliteit aan zowel de directe achterban als de bredere schil daaromheen;
- *strategisch beleid*: er is hard gewerkt aan de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken, die in 2019 door de NVAO zijn gevisiteerd. We kijken met dankbaarheid terug op een positief oordeel en gaan de komende jaren door met de uitwerking en verdere invulling van deze afspraken ter verbetering van het onderwijs(klimaat).
- *financieel beleid*: de jaarrekening, de begroting.

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 2019 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.

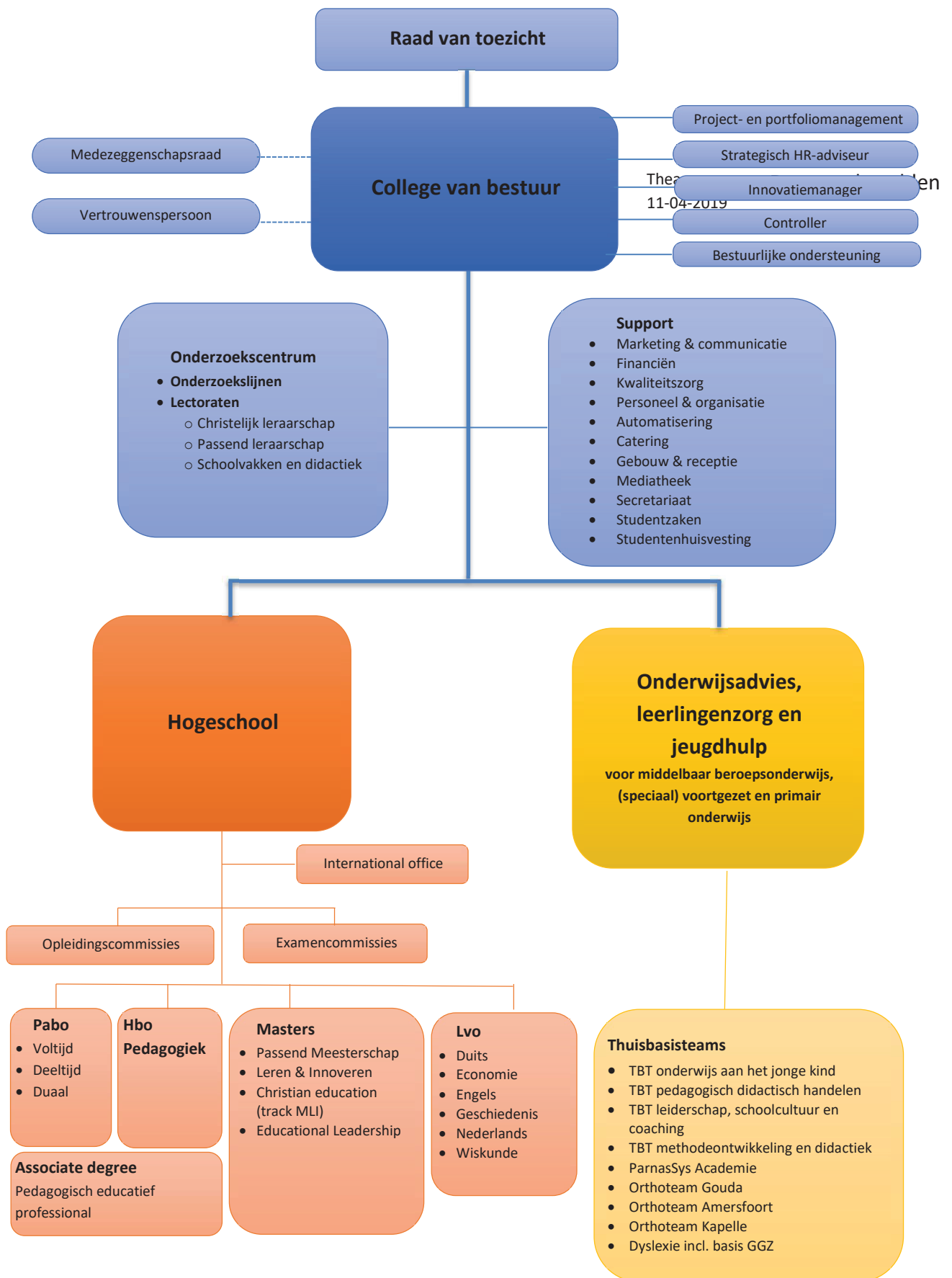
In het verslagjaar heeft tweemaal een overleg met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden. Gesproken is onder andere over de kwaliteitsafspraken, de nieuwe strategie van de afdeling Onderwijsadvies, de vernieuwing van het curriculum, de benoemingsprocedure van leden van de raad van toezicht waarbij de medezeggenschapsraad is betrokken en het proces rond de herbenoeming van een van de bestuurders. 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. In het kader van het lidmaatschap van de VTOI, de Vereniging van toezichthouders in het onderwijs, hebben twee leden de algemene ledenvergadering van deze organisatie bezocht.

Tot slot

De Heere gaf ons veel in Driestar educatief. Dit mooie instituut is het waard om onze krachten aan te geven. Wijsheid en toewijding, gezondheid en kracht zijn hierbij nodig. Maar het allerbelangrijkste is dat de Heere mee optrekt.

W. Büdgen, voorzitter raad van toezicht

Organogram Driestar educatief per 31-12-2019



1 Missie

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

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

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

2 Organisatie

2.1 Organisatorische eenheden

Driestar educatief bestaat uit de volgende organisatorische eenheden:

Driestar hogeschool

Onder de naam Driestar hogeschool bieden we onze opleidingen aan. Studenten kunnen aan onze hogeschool de associate degree Pedagogisch Educatief Professioneel volgen, de pabo, lerarenopleidingen voortgezet onderwijs (Ivo), hbo-opleiding Pedagogiek en de masters Passend meesterschap, Leren en innoveren en Educational leadership. Bijlage 1 bevat een overzicht van onze opleidingen, inclusief de master- en post-hbo-opleidingen.

Driestar onderwijsadvies

Driestar onderwijsadvies verzorgt onze dienstverlening in het onderwijsveld. We zijn specialist in passend onderwijs, identiteit en vorming, mediawijsheid, leiderschap en coaching, schoolvakken en concepten, leerlingenzorg en jeugdhulp. Onder de naam ParnasSys Academie verzorgen we trainingen, opleidingen en begeleidingstrajecten op scholen die (gaan) werken met de (software)producten van Topicus Onderwijs en Gynzy.

Jeugdhulp

Driestar educatief biedt dyslexiezorg (onderzoek en behandeling) aan kinderen in het primair onderwijs en basis ggz aan kinderen en jongeren in het primair en voortgezet onderwijs. Hiervoor hebben we contracten met gemeenten en zorgregio's. De jeugdhulp bieden we grotendeels aan onder het label van Onderwijszorg Nederland (ONL), een coöperatie van onderwijsadviesbureaus die zijn aangesloten bij brancheorganisatie EDventure.

Onderzoekscentrum Christelijk leraarschap

Het praktijkgerichte onderzoek, voortvloeiend uit de opdracht van het hbo, is binnen Driestar educatief ondergebracht in een onderzoekscentrum. De overkoepelende vraag van alle onderzoeksprojecten is hoe christelijk leraarschap kan worden versterkt. Het onderzoekscentrum neemt een centrale plek in tussen opleidingen, Onderwijsadvies en scholen waar Driestar educatief een relatie mee heeft. De te verwerven kennis moet dienstbaar zijn aan onze opleidingen of via methoden en producten zijn weg vinden naar de scholen.

Support

In de afdeling Support zijn alle teams ondergebracht die ondersteuning geven aan het primair proces.

2.2 Deelnemingen

Sinds 1 november 2018 is Driestar educatief eigenaar van CPS bv. CPS is specialist in schoolontwikkeling en professionalisering op het gebied van vakinhoud, vakdidactiek, pedagogiek, hoe leerlingen tot leren komen en leiderschap.

In het verslagjaar hebben we besloten de activiteiten van het team ParnasSys Academie van Driestar onderwijsadvies onder te brengen in een afzonderlijke entiteit. Deze nieuwe bv moet per 1 augustus 2020 operationeel zijn. De vorig jaar opgerichte Stichting Voorzieningen Driestar educatief, waarin een beperkt aantal personeelscontracten is ondergebracht van medewerkers van het team ParnasSys Academie die niet tot de primaire achterban behoren, wordt daarna opgeheven.

2.3 Vestigingen

De hoofdvestiging van Driestar educatief staat in Gouda. Het Goudse pand hebben we in eigendom. Daarnaast huren we twee locaties voor de onderwijsadviseurs en als faciliteit voor scholingen en symposia. De locatie in Barneveld werd in het verslagjaar gesloten en de collega's verhuisden naar een pand in Amersfoort, waarin ook CPS gehuisvest is. De andere locatie is in Kapelle.

2.4 Jubileum

In 2019 was het 75 jaar geleden dat Piet Kuijt, hoofdonderwijzer aan de lagere school van de Gereformeerde Gemeente in Krabbendijke, een opleiding tot onderwijzer begon. Kuijt noemde zijn school De Driestar. Met die naam verwees hij naar de samenhang tussen gezin, kerk en school. 75 jaar later dragen we nog dezelfde naam. Er is sinds de oprichting veel veranderd in de maatschappij en in onze eigen organisatie, maar de nauwe verbondenheid en samenwerking met scholen, kerkelijke gemeenten en opvoeders in de achterban is er nog steeds. Samen spannen we ons in voor goed onderwijs en goede opvoeding, gegrond op de Bijbel en de gereformeerde belijdenis. Een mooi voorbeeld van de samenwerking zijn de opleidingsscholen waarin we met scholen uit po, vo en mbo samen de opleiding van aanstaande leraren verzorgen.

In allerlei media was er in het afgelopen jaar aandacht voor ons jubileum. Ook organiseerden we een reünie voor (oud-)studenten en personeel, die druk werd bezocht. Het was fijn om zo veel mensen te ontmoeten die bij ons hebben gestudeerd en te horen dat ze zich hun studententijd herinneren als een mooie, plezierige en vormende tijd. Als jaarthema kozen we met het oog op het jubileum 'Terugkijken en vooruitzien'. Als we terugblikken, ervaren we dat Gods zegen over ons is geweest in alles wat we kregen en mochten ontwikkelen en opbouwen. Tegelijkertijd kijken we vooruit: wat is onze roeping in de tijd waarin we nu leven? We hopen en bidden dat we verder mogen bouwen aan goed christelijk onderwijs, met dezelfde passie als die onze oprichters bewoog.

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 ontmoeten de managers en het cvb elkaar meerdere keren per jaar rondom strategische en tactische onderwerpen en leiderschap.

De conceptjaarbeleidsplannen van de verschillende 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.

Raad van toezicht

De raad van toezicht (rvt) ziet toe op een adequate besturing van Driestar educatief en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Daarnaast heeft de rvt specifieke aandacht voor de vertaling van de grondslag naar de praktijk van de organisatie. Een bericht van de rvt is opgenomen op pagina 4 van dit verslag.

Zie voor de samenstelling en bezoldiging van het cvb en de rvt bijlage 3.

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 en pmr hebben in 2019 viermaal vergaderd, met en zonder het cvb. Bij de vergaderingen van de smr was naast het cvb altijd iemand van het pabomanagement aanwezig.

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. We dachten mee over de invoering van de cum-lauderegeling en over maatregelen die positieve invloed kunnen hebben op de studentenaantallen bij de Ivo. De mr heeft positief geadviseerd over het inrichten van een tweede entiteit. 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 projectmatig werken, het projectenportfolio, de overschrijdingen van het budget van Support, de herstructurering van de ICT-afdeling en de gezamenlijke ambitie voor het studentenwelzijn.

In de pmr-vergaderingen werd de nog altijd ervaren werkdruk besproken, evenals de rondetafelgesprekken/gesprekscyclus, het ziekteverzuim, het beleid rond overuren en het aannamebeleid personeel. In 2019 is een begin gemaakt met de procesbeschrijvingen voor de afdeling Support; de mr heeft kennisgenomen van en meegedacht over de geplande beschrijving en wijziging van het functiebouwwerk van de afdeling Support en alle ondersteunende functies.

Onderwijs Online en Trajectplanner hebben de blijvende aandacht van de mr-studenten, omdat deze systemen niet altijd naar behoren werken. Er is regelmatig contact met studenten die de SAM-route volgen en de smr denkt met het management van de hogeschool mee om deze route succesvol te laten verlopen. Er is meegedacht en er zijn vragen gesteld over de curriculumvernieuwing, internationalisering, de nieuw gestarte AD PEP-opleiding en de optimalisering van de werkweken. In de gezamenlijke vergaderingen met het cvb en het management werden het verloop van het schooljaar, de (internationale) werkweken, de planning van (her)tentamens en de weekopeningen geëvalueerd en werden verbeterpunten aangereikt.

Cliëntenraad

Op grond van de Jeugdwet zijn jeugdhulpaanbieders in beginsel verplicht een cliëntenraad in te stellen. De wetgever veronderstelt overigens ook dat binnen kleinere organisaties of locaties de lijnen dusdanig kort zijn, dat cliënten en ouders via informele routes hun wensen kenbaar kunnen maken.

Indien jeugdzorgregio's en/of gemeenten het instellen van een cliëntenraad wenselijk achten voor de jeugdhulp, kunnen we daartoe overgaan. In 2019 was daaraan geen behoefte.

3.3 Horizontale verantwoording en dialoog

Onderwijs

Studenten

Vier keer per jaar is er klassenvertegenwoordigersoverleg met de jaargroepen van studenten onder leiding van het pabomanagement of de studietoelichtingscoördinator. Daarnaast vindt met eerstejaarsstudenten per klas twee keer per jaar een evaluatie plaats. Ook bij de hbo Pedagogiek is er een klassenvertegenwoordigersoverleg.

Opleidingscommissies

Driestar educatief kent vier opleidingscommissies: pabo, master Leren en innoveren, hbo Pedagogiek/AD PEP en Ivo.

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 cvb en de rvt van gedachten over identitaire onderwerpen en strategische zaken.

Wetenschappelijke adviesraad

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

Resonansgroepen hogeschool

In de resonansgroep hogeschool (pabo en Ivo) vindt overleg plaats met directeuren uit het primair onderwijs die een vereniging, federatie of regio vertegenwoordigen en met bestuurders uit het voortgezet onderwijs. De managers van Onderwijsadvies zijn daarbij ook aanwezig. De resonansgroep hbo Pedagogiek bestaat uit professionals uit de opvoedingsondersteuning en jeugdhulp.

LOBO en ADEF

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

Berséba

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

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. Met de jeugdwerkorganisaties uit de achterban werken we aan het onderwerp 'Doeners in de kerk'. Ook

organiseren we regioavonden voor kerkenraden, docenten en ouders over een thema. De laatstgehouden avonden hadden als thema 'Waarom ben jij gereformeerd?' Ten slotte 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. Wij verlenen schoolnabije zorg: onderzoek en behandelingen vinden zo veel mogelijk plaats op de school van het kind. We hebben 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 Evaluatie strategisch beleid 2016-2019

2019 stond in het teken van de afronding van het strategisch beleidsplan Voortvarend 2016-2019. Met dankbaarheid kijken we terug op de afgelopen beleidsperiode. Veel doelen zijn bereikt. Alle collega's hebben hard gewerkt aan de verwezenlijking van onze missie en visie. In 2020 wordt de eindreview opgesteld. We zien ons strategisch beleidsplan als een levend document, met ruimte om het op actualiteiten te laten aansluiten. Om die reden maakten we in het afgelopen jaar ook een start met de implementatie van het vervolg: *Voortvarend 2021*.

We kijken wederom terug op een druk jaar. Er is veel geïnvesteerd in mensen en projecten, achteraf gezien op een niveau dat te hoog is geweest. Het leidde tot extra werkdruk en tot extra kosten. In 2020 willen we het projectportfolio nog strakker inzetten en pas aan een nieuw project beginnen als er ruimte is. We hopen dat we op die manier meer rust kunnen creëren en de uitgaven weer in overeenstemming kunnen brengen met de reguliere inkomsten.

4.2 Voortvarend 2021

Onze plannen voor de komende jaren zijn verwoord in het supplement op ons strategisch beleidsplan, *Voortvarend 2021*. In het verslagjaar maakten we een begin met de uitvoering daarvan. We zijn op weg naar grote vernieuwingen in ons aanbod van opleidingen, advisering en begeleiding. Deze hebben alles te maken de tijd waarin we leven, die wel wordt getypeerd als een kanteling van tijdperken. We zien het als onze roeping om hier mede duiding en leiding aan te geven in onze achterban. Bepaalde zaken zijn voor ons onopgeefbaar, zoals de persoonlijke ontmoeting in het onderwijs. Andere aspecten van het werk veranderen ingrijpend. Misschien moet in de toekomst ons hele onderwijssysteem op de schop. Overigens geloven we vast dat dit mogelijk is met behoud van de waarden van het christelijk onderwijs. Een manier vinden om op deze ontwikkelingen in te spelen, is voor ons een spannende ontdekkingstocht. Vandaar nog steeds de titel *Voortvarend*. De rode draad die door alle koersuitspraken heen loopt, is: innoveren, flexibiliseren en personaliseren. We vatten de bewegingen die we hebben ingezet hieronder samen.

Van klassikaal onderwijs naar onderwijs op maat

Technologie maakt het steeds gemakkelijker om het onderwijs af te stemmen op de individuele mogelijkheden van leerlingen en studenten. De noodzaak van meer maatwerk neemt toe, omdat er in de klassen steeds meer verschillen komen. Denk aan de effecten van passend onderwijs. Als Driestar educatief willen we de mogelijkheden en grenzen van gepersonaliseerd leren verkennen, uittesten en onderzoeken. Daarbij houden we rekening met ons verlangen om de persoonsvorming een belangrijke plek in het onderwijs te laten houden of deze zelfs te intensiveren, omdat we geloven dat christelijk onderwijs daar omdraait. Met de kennis en ervaring die we opdoen, willen we het onderwijsveld dienen met inzichten, overtuigingen en producten.

Van standaardroutes naar flexibele routes gebaseerd op beroepstaken

Het beroepsonderwijs staat voor de uitdaging om niet alleen jonge mensen op te leiden, maar ook steeds meer mensen om en bij te scholen die soms al jaren een beroep uitoefenen. Voor Driestar educatief is dit een kans, omdat wij in de combinatie hogeschool en onderwijsadvies al de opleider zijn voor iedereen die in het onderwijs wil werken of al werkt. Als obstakel zien we dat de traditionele vierjarige bacheloropleiding in een vaste studieroute hier onvoldoende op inspeelt. Daarom willen we de programma's, didactiek en inhoud van onze opleidingen flexibeler maken, rekening houdend met wat studenten al beheersen en gericht op de professionele identiteit en de beroepstaken.

Van breed aanbod naar focus

Klanten vragen van ons dat we heel goed zijn in een scherp gekozen aantal relevante onderwerpen. Daar werkten we al aan en daar gaan we mee verder. De overname van CPS eind 2018 past hier goed bij. CPS is net als Driestar onderwijsadvies expert in een aantal inhoudelijke onderwerpen die het onderwijs helpen beter te maken. We fuseren niet en behouden ieder onze eigenheid, maar door samen te werken, kunnen we elk focus kiezen en samen toch een totaalpakket aan onze klanten aanbieden. En aan de kostenkant levert de samenwerking besparingen op.

Van piramide naar zelforganiserende teams

Om goed te kunnen reageren op de ontwikkelingen, moeten we onszelf goed toegerust hebben, in conditie zijn en heel goed zijn in de samenwerking in en tussen de teams. Teams moeten blindelings op elkaar kunnen vertrouwen, zelfs als ze elkaar niet zien of tegenkomen. We gaan dus door met de teamontwikkeling die we in de vorige beleidsperiode hebben ingezet.

Van alleen en op jezelf naar netwerken en samenwerking

Driestar educatief is onderdeel van een netwerk. We doen ons werk voor en werken samen met allerlei partijen in binnen- en buitenland. De komende periode blijft van ons vragen dat we met behoud van eigenheid meer samenwerken. Ook intern gaan we meer samenwerken. Over grenzen van opleidingen heen bijvoorbeeld. Verschillende teams van Support maken gebruik van elkaars expertise. Ontwikkeling, onderzoek en innovatie weten elkaar te vinden, ten dienste van opleidingen en onderwijsadvies. Het zal zonder twijfel veel energie vragen, maar ook creativiteit en werkplezier opleveren.

4.3 Resultaten strategisch beleid

In deze paragraaf noemen we een aantal concrete resultaten uit het afgelopen jaar (niet limitatief).

Associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal (AD PEP)

In januari 2019 startten we met onze AD PEP, met maar liefst 76 studenten. De AD PEP is een tweejarige hbo-opleiding op niveau 5, die we ontwikkeld hebben en verzorgen samen met het Hoornbeek College. De inhoud van de opleiding ligt op het snijvlak van pedagogiek en onderwijs. De studenten vormen een gemêleerde populatie, die werkt met kinderen van 2 tot 18 jaar, in diverse werkomgevingen. De studenten zijn enthousiast over de opleiding en we ontvangen positieve reacties uit het werkveld. In het onderwijs zijn PEP'ers extra handen voor de klas, met meer bevoegdheden dan de onderwijsassistent. Voor onze hogeschool is de opleiding belangrijk omdat de studenten een aanzienlijke nieuwe doelgroep vormen. Naar het zich laat aanzien, draagt de opleiding ook bij aan een verhoging van de instroom in de pabo.

Opleiding docent godsdienst

Driestar educatief verzorgt al jaren het pedagogisch-didactisch deel van de hbo-opleiding tot docent godsdienst van CGO (Cursus Godsdienstonderwijs van de Gereformeerde Gemeenten). In 2019 kwam de vraag aan de orde of we de licentie voor deze opleiding konden overnemen. De macrodoelmatigheidstoets die we met steun van de reformatorische vo-scholen aanvroegen, resulteerde in een positief advies. In navolging daarvan besloot de minister van OCW tot bekostiging van de opleiding. Hiermee is aan een belangrijke voorwaarde voldaan om de opleiding duurzaam te

kunnen aanbieden. De opleiding wordt ingebed in de verschillende opleidingsscholen waar Driestar hogeschool in participeert. CGO blijft het Bijbels-theologische gedeelte van de opleiding verzorgen. De komende maanden werken we de samenwerking en de implementatie binnen onze Ivo nader uit. We willen deze opleiding met ingang van het nieuwe schooljaar operationeel hebben.

Erkenning SAM en HODOS

Samen in Ontwikkeling (SAM) en Hodos zijn sinds 2019 erkende opleidingsscholen, met een structurele bekostiging om hun idealen te verwezenlijken. Binnen SAM leiden we pabostudenten op in samenwerking met zo'n zeventig basisscholen uit de achterban. Hodos is een samenwerkingsverband van Driestar educatief met het Hoornbeeck College voor de opleiding van docenten die gaan werken in het mbo. De panels van de NVAO die ons bezochten, waren positief over de kwaliteit van de aspirant-opleidingsscholen. Beide kregen onder andere complimenten voor de gedragen visie, de lerende houding en de kwaliteitszorg. We zien het als een bekroning van een jarenlang ontwikkelproces en halen er energie uit voor de verdere doorontwikkeling.

Kwaliteitsafspraken

De uitvoering van het plan Kwaliteitsafspraken loopt. We gebruiken de studievoorschotmiddelen voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs van Driestar hogeschool op vijf van de zes thema's uit het landelijke sectorakkoord. Grote doelen uit het plan zijn met name de ontwikkeling van een nieuw curriculum en flexibele opleidingsroutes. Verschillende werkgroepen zijn aan de slag gegaan en hebben de beoogde resultaten voor 2019 gerealiseerd. In hoofdstuk 9 leggen we hierover uitgebreider verantwoording af, zoals is voorgeschreven in de Regeling jaarverslaglegging onderwijs. Afgelopen december is ons plan getoetst tijdens een visitatie door de NVAO en op elk van de criteria met een voldoende beoordeeld. Het panel vond onze voornemens goed doordacht en overwogen. We kregen complimenten voor de aansluiting van het plan bij ons strategisch beleid en bij onze identiteit, voor de ambitieuze doelstellingen en de borging in de pdca-cyclus. Ook was er waardering voor onze wijze van betrekken van studenten, docenten en het werkveld bij de totstandkoming en uitvoering van het plan. Begin 2020 wordt het positieve advies van de NVAO voorgelegd aan de minister van OCW.

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 hier nauw bij betrokken. Samen opleiden, in welke vorm dan ook, wordt steeds meer de norm. We willen alle curricula baseren op een sterk vergelijkbaar beroepsprofiel, dat uitgewerkt is in een professionele identiteitslijn en in beroepstaken. Als uitgangspunt geldt het beroepsprofiel dat samen met het werkveld is opgesteld voor de SAM-route. In het verslagjaar voerden we naar aanleiding van dit profiel een intensieve discussie over de balans tussen persoonsvorming en toerusting voor de beroepstaken en over de plaats van het vak. De discussie leverde een heldere definitie op van het begrip persoonsvorming en een kader voor de curriculumvernieuwing. In een breed samengestelde werkgroep wordt nagedacht over mogelijke verrijking van het beroepsprofiel. De pabo deed in het cursusjaar 2018-2019 een pilot met het vernieuwde curriculum voor leerjaar 1 van de SAM-stream. In 2019-2020 loopt een pilot in leerjaar 2. Ons doel is dat in 2024 de vernieuwde curricula in alle opleidingen en streams volledig ingevoerd zijn.

CPS

CPS maakte na de overname door Driestar educatief eind 2018 een goede doorstart. De ondersteunende processen lopen inmiddels via Driestar educatief, de overleg- en rapportagelijnen functioneren en de nieuwe directeur is ingewerkt. We maakten keuzes op welke inhoudelijke terreinen CPS zich gaat focussen en doorontwikkelen. Vacatures ontstaan in de overnamefase zijn ingevuld en er zijn nieuwe teams gevormd. Ook verkochten we het onroerend goed van CPS en vonden we nieuwe huisvesting in Amersfoort. De medewerkers van Driestar educatief van de locatie Barneveld verhuisden naar hetzelfde pand in Amersfoort.

Multilabelstrategie

Mede naar aanleiding van de overname van CPS dachten we na hoe we onze labels Onderwijsadvies, ParnasSys Academie en CPS helder kunnen positioneren en dicht kunnen aansluiten bij de klant. De essentie van de gekozen strategie is dat we ons met Driestar onderwijsadvies sterk focussen op de christelijk-reformatorische scholen voor po, vo en mbo, vanuit het principe van customer intimacy, met een aanbod dat in het hart van de scholen past. Daarbij willen we ons marktaandeel nog iets uitbreiden, maar vooral bereiken dat de scholen meer met ons gaan doen op de thema's waar wij goed in (kunnen) zijn. Dyslexie en leerlingenzorg blijven onderdeel uitmaken van Driestar onderwijsadvies. CPS richt zich op een aantal kerngebieden waarop zij leidend is: de rollen van de leraar en het lesgeven, taal- en examentrainingen en leiderschap via de licentie van Covey. De klantenkring van CPS is onderwijsbreed. ParnasSys Academie heeft een kwalitatief goed aanbod van begeleiding en opleiding voor scholen die werken met producten van het bedrijf Topicus en Gynzy. Haar doelgroep bestaat vooral uit het primair onderwijs, verspreid over heel Nederland. De ambitie is deze activiteiten in omvang verder te laten groeien. Ook zijn we in samenwerking met Topicus bezig met het opzetten van een Somtoday Academy voor het voortgezet onderwijs. CPS is hier eveneens bij betrokken.

Mediawijsheid en seksuele vorming

Onder andere mediawijsheid en seksuele vorming zijn thema's waarop we van betekenis willen zijn voor onze christelijk-reformatorische achterban en waarin we veel investeren. In 2019 kwam onze leerlijn mediawijsheid Stapp gereed. Deze leerlijn start in groep 1 van de basisschool en loopt door tot in het voortgezet onderwijs. Er zijn ook lessen ontwikkeld voor het (voortgezet) speciaal onderwijs. Stapp zet in op een brede vorming van de persoon van de leerling. Naast allerlei thema's op het gebied van mediawijsheid krijgen waarden als weerbaarheid, matigheid, transparantie, respect en focus nadrukkelijk aandacht. Voor de seksuele vorming van leerlingen werken inmiddels meer dan vierhonderd scholen met onze methode Wonderlijk gemaakt. Uit een evaluatie in het verslagjaar blijkt dat zij tevreden zijn over de methode. Op enkele punten is herziening nodig. Begin 2020 komt ook een boek uit voor kinderen van ongeveer 8 jaar en hun ouders: Wonderlijk en waardevol, alles wat je wilt weten over jongens en meiden, over verliefdheid, knuffelen, seksualiteit en nog veel meer.

Onderzoekscentrum

Ons onderzoekscentrum Christelijk leraarschap werd uitgebreid met een lector schoolvakken en didactiek, dr.ir. P.M. (Piet) Murre. Op 11 april 2019 vond zijn officiële installatie plaats. Naast schoolvakken & didactiek kent het onderzoekscentrum de themagebieden persoonsvorming en inclusieve klassen, die ieder een eigen lector als supervisor hebben. De lectoren vervullen een belangrijke rol in de masteropleidingen, waarin zij academic dean zijn of doceren en onderzoek begeleiden. Daarnaast participeert het onderzoekscentrum in het onderzoeksprogramma van Radiant Lerarenopleidingen, een samenwerkingsverband van negen waardengedreven pabo's in Nederland. Deze agenda heeft als verbindend thema 'persoonlijk meesterschap'. Ook zijn er goede internationale verbindingen met instellingen binnen en buiten Europa. Mede vanwege het vertrek van de manager kennisontwikkeling in 2020, denken we na over de toekomstige inrichting van het onderzoekscentrum. In het nieuwe ontwerp nemen we ook de aanbevelingen mee uit het rapport over de visitatie die in het verslagjaar plaatsvond. Het visitatiepanel constateerde dat het onderzoekscentrum sinds de vorige visitatie grote stappen vooruit heeft gezet.

Innovatie

Innovatie heeft voor ons als doel het ontketenen van leerkracht en het laten groeien van de leervreugde en creativiteit van leerlingen, studenten en docenten. Alle innovatieprojecten uit het portfolio zijn daarop gericht. Een voorbeeld van een groter project is flexibilisering/onderwijs op maat. Hierin onderzoeken we met vijf basisscholen hoe we elke leerling kunnen geven wat hij nodig heeft. In onze kijk op onderwijs krijgt het perspectief van de leerling meer accent dan voorheen, zonder dat we het perspectief van de leerkracht en de leerstof uit het oog verliezen. Kindgesprekken zijn een belangrijk instrument hierin. Doel is dat zomer 2020 alle ingrediënten die nodig zijn voor gepersonaliseerd leren aanwezig zijn. Een tweede voorbeeld is een project dat we als Radiant

Lerarenopleidingen uitvoeren in het kader van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie en ICT. Ons project is gericht op het vergroten van de kennis en vaardigheden van docenten, zodat ze ICT optimaal kunnen inzetten voor kwalitatief goed onderwijs. Elk van de teamleden werkt aan een ICT-innovatieproject van zijn eigen hogeschool, maar we helpen elkaar door elkaar te bevragen en te stimuleren. Daarnaast organiseren we contacten met bedrijven, zodat we een beeld krijgen van de technologische ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Bij beide projecten zien we dat er een drive is om beweging te creëren in de klas.

Internationalisering

Onder het label Driestar Christian University (for teacher education) bieden we opleidingen en cursussen aan voor studenten en docenten uit het buitenland, zoals de master Christian education, een track van de master Leren & innoveren. Deze ging in 2019 het tweede jaar in. Daarnaast stellen we producten en diensten beschikbaar, zoals in het verslagjaar Wonderfully made, de Engelstalige versie van de methode Wonderlijk gemaakt. De methode wordt nu in Noord-Amerika en in Indonesië aangepast aan de eigen context. Ook gaan we met subsidie van Nuffic een training-op-maat rond Wonderfully made aanbieden aan teamleiders van de childcare centres van AMG, een organisatie voor armoedebestrijding in de Filippijnen.

De samenwerking met Woord en Daad in het International Network of Christian Education (INCE) verloopt goed. Inmiddels werken we in vier landen aan structurele verbetering van het christelijk onderwijs: Nepal, Guatemala, Haïti en Burkina Faso.

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. In 2019 hebben we helaas afscheid moeten nemen van Utrecht Stad. Nieuw dit jaar is het contract in Haarlemmermeer.

Ondanks de bezuinigingsopdracht die veel gemeenten nog altijd hebben voor hun budget 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. De zorg voor kinderen met EED zal blijven. Om keuzevrijheid te garanderen, werken gemeenten vaak met een 'escape'. We zullen ervoor gaan om deze mogelijkheid te behouden, zodat cliënten kunnen kiezen voor de zorgaanbieder die bij hen past en de beste zorg levert. Samen met de gemeenten zoeken we naar manieren om dyslexiezorg beschikbaar te houden voor kinderen die deze zorg 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 dus 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

Driestar educatief zet zich in voor beschikbaarheid van onze jeugdhulp in de regio's waar wij werkzaam zijn op scholen. We zijn dankbaar voor de nieuwe contracten die we hebben kunnen afsluiten voor (met name) de basis ggz. De keuzevrijheid voor schoolnabije (identiteits)gebonden zorg lijkt kleiner te worden nu de jeugdhulp in alle gemeenten een vaste vorm gekregen heeft. De ruimte om uitzonderingen te maken en af te wijken van de gangbare route neemt af. Het belang van het hebben van een contract stijgt daarmee. Anderzijds zijn veel gemeenten ook bezig met het inperken van het aantal aanbieders waarmee zij samenwerken. Dit leidt ertoe dat wij in enkele regio's (een gedeelte van) onze werkzaamheden hebben moeten stoppen. Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat kinderen vaker niet de gewenste hulp kunnen krijgen, omdat deze niet aansluit bij de identiteit van het gezin. Dit is een ontwikkeling die we nauwgezet volgen en waarover we met gemeenten en scholen het gesprek aangaan.

5 Personeel

Teamvorming

Een van de rode draden in ons strategisch beleid is dat we onszelf meer vaardig willen maken om goed te kunnen reageren op externe ontwikkelingen. We verwachten daarbij vooral veel van zelforganiserende teams binnen de afdelingen. Een zorgvuldige implementatie van het werken in dergelijke teams vraagt de nodige tijd. We zijn tevreden over de voortgang tot nu toe. Al onze medewerkers zijn nu ingedeeld in teams, die zelf verantwoordelijk zijn of worden voor de organisatie, de kwaliteit en de opbrengsten van het werk. Elk team heeft daarbij zijn eigen uitdaging en tempo. Onderwijsadvies heeft al veel ervaring met het werken in thuisbasisteams. Een nieuwe uitdaging is dat de teams nog meer verantwoordelijk worden voor de opbrengsten, professioneel en zakelijk. De Support-teams liepen in het verslagjaar een intensief traject waarin ze nadachten over de bedoeling van hun werk en de werkprocessen in kaart brachten. Het komende jaar wordt gebruikt voor de verbetering van die processen. De pabo en de Ivo hebben vakgroepen ingericht die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs dat gegeven wordt. Daarnaast zijn er opleidingsteams die verantwoordelijk zijn voor de student en de lange lijnen in de opleidingsvarianten. Komend jaar gaan we uitvinden hoe deze teams gaan werken. Daarnaast geven we organisatiebreed aandacht aan de ontwikkeling van een 'WIJ-land', waarin we er samen voor staan en gaan en medewerkers zich bewust zijn van de eigen rol en inbreng en zich verbinden aan het team, de afdeling en de missie van Driestar educatief.

Gesprekkencyclus

Een tweede aandachtspunt is de manier waarop we medewerkers verantwoordelijkheid willen laten nemen voor de eigen ontwikkeling en rol in de organisatie. Dit heeft er toe geleid dat we vanaf 2019 ontwikkelgesprekken hebben ingevoerd. Daarin wordt gezocht naar een wisselwerking tussen de ontwikkeling van de medewerker en die van het team, de afdeling en de organisatie. De ontwikkelgesprekken kunnen in teamverband plaatsvinden, maar ook individuele ontwikkelgesprekken blijven bestaan. De nieuwe gesprekkencyclus staat in het teken van het vertrouwen dat we ons werk goed doen.

Vitaliteitsbeleid

Een goed samenspel in en tussen teams en de (door)ontwikkeling van de professional zijn ook het uitgangspunt voor het vitaliteitbeleid dat we in het verslagjaar samen met de pmr opstelden. Als werkgever ondersteunen we medewerkers en stimuleren we hen verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen vitaliteit en inzetbaarheid en de zorg voor collega's. In het vitaliteitsbeleid hebben we richtinggevende uitspraken gedaan voor medewerkers, leidinggevenden, de teams en de organisatie.

Daarnaast hebben we acties geformuleerd op het gebied van duurzame inzetbaarheid, teamontwikkeling en professionaliseringsbeleid.

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.

Sinds 2019 werken we samen met Via Socium Zorg en Onderwijs voor de inzet van tijdelijke werknemers. Aanleiding was dat onze samenwerkingspartner in Raalte e.o. stopte met de dyslexiebehandelingen. Bovendien kunnen we door onzekere wet- en regelgeving onze behandelaren niet altijd een vast dienstverband geven. Via Socium participeert in dyslexiezorgtrajecten in opdracht van Driestar educatief, met professionals die bij hen in dienst zijn. De regiebehandelaar is altijd een medewerker van Driestar educatief. Via Socium houdt bij het werven van personeel rekening met de identiteit van Driestar educatief en de Berséba-scholen.

Personeel in cijfers

Toelichting op de categorieën in de tabellen

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

Personeelsomvang

	Aantallen						Fte		
	2017		2018		2019		2017	2018	2019
OP	213	65%	212	64,5%	224	66,87%	124,3	124,7	127,4
OOP	115	35%	117	35,5%	111	33,13%	77,3	80,8	75,7
Totaal	328	100%	329	100%	335	100%	201,6	205,5	203
Waarvan dyslexie	36	100%	34	100%	29	100%	13,15	12,9	9,85

Aantallen personeelsleden per afdeling

Afdeling	Fte	Afdeling	Fte
Pabo	57,71	Onderwijsadvies po	49,55
Lvo	12,89	Dyslexie	9,85
Hbo Pedagogiek	3,97	Support	53,03
Lectoraten en masters	4,9	Bestuur en staf	7,2
Internationalisering	3,3	Studentenhuisvesting	0,625

Ziekteverzuim

	OP en OOP		Dyslexie		Doelstelling
	2018	2019	2018	2019	
Excl. zwangerschapsverlof	4,6%	4,7%	4,64%	2,0%	< 4%
Incl. zwangerschapsverlof	5,5%	5,3%	5,4%	4,7%	

De doelstellingen met betrekking tot het ziekteverzuim binnen Driestar educatief zijn niet behaald. Met deze uitkomst zijn we niet tevreden. In sommige gevallen is sprake van langdurige ziekte. Wij investeren op 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. In het verslagjaar zijn we begonnen met deze aanpak.

Hieronder geven we een overzicht van onze huidige samenwerkingsverbanden. Enkele belangrijke ontwikkelingen die zich in het verslagjaar in onze samenwerkingsverbanden voordeden, kwamen reeds aan de orde in paragraaf 4.3.

Opleidingsscholen

De pabo werkt met circa zeventig basisscholen uit de achterban samen in de opleidingsschool Samen in ontwikkeling (SAM). Samen zijn we verantwoordelijk voor de opleiding van studenten tot basisbekwame en uiteindelijk excellente leerkrachten. Daarnaast doen we onderzoek op de thema's omgaan met verschillen, ouderbetrokkenheid, pesten, opbrengstgericht werken en grip op gedrag.

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.

Met CGO (Cursus Godsdienstonderwijs van de Gereformeerde Gemeenten) werken we samen voor de opleiding tot docent godsdienst.

Samenwerking met andere hogescholen

Radiant

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, 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.

Overige samenwerking rond masters en opleidingen

Onder de naam Penta Nova werkt Driestar educatief 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.

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

EDventure

Voor Onderwijsadvies zijn we aangesloten bij EDventure, de branchevereniging van onderwijsadviesbureaus. Met een aantal leden van EDventure heeft Driestar educatief in 2015 Acadin van het ministerie van OCW overgenomen, een digitale leeromgeving voor onderwijs aan hoogbegaafde kinderen. Samen met diverse leden zijn wij partner van Lexima voor het programma Bouw! De contacten, coördinatie en scholing lopen via EDventure.

Topicus

Driestar educatief en Topicus werken al jaren samen in de ontwikkeling, implementatie en begeleiding rondom het leerlingadministratie- en leerlingvolgsysteem ParnasSys en de aanvullende modules, zoals ZIEN! en Leerlijnen. In het verlengde van deze bestaande samenwerking is de samenwerking met Gynzy tot stand gekomen. Ook voor het voortgezet onderwijs is een samenwerking in ontwikkeling.

Jeugdhulp

Onderwijszorg Nederland

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

Samenwerking christelijke jeugdhulp

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

Bezinning en toerusting

VGS, RMU/GOLV

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

Panel Presentie

Tevens zijn we lid van het panel Presentie, dat zich bezighoudt met maatschappelijke ontwikkelingen, hun impact op kerken en organisaties binnen 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).

Platform Waarden en Normen

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

Onderwijsinstellingen

Met onderstaande instellingen hebben we samenwerkingsovereenkomsten uitgewerkt in onderwijsprogramma's, waarin uitwisseling van docenten en studenten en delen van kennis centraal staan:

- Calepinus Taleninstituut - Tîrgu Mureş (Roemenië);
- Canterbury Christ Church University, Canterbury (Verenigd Koninkrijk);
- Chong Shin University and Theological Seminary, Seoul (Zuid-Korea);
- Gaspar Károly Universiteit - Boedapest/Nagykőrös (Hongarije);
- Handong Global University, Handong (South Korea);
- Komenda College of Education, Komenda (Ghana);
- KPH, Wien/Krems (Oostenrijk);
- Lerarenopleiding Tîrgu Mureş (Roemenië);
- Liverpool Hope University, Liverpool (Verenigd Koninkrijk);
- Matej Bel University, Banská Bystrica (Slowakije);
- NLA University College, Bergen (Noorwegen);
- North-West University, Potchefstroom (Zuid-Afrika);
- Odisee, Brussel (Belgium);
- Pädagogische Hochschule, Heidelberg (Duitsland);
- Partium Christian University, Oradea (Roemenië);
- University of Leeds, Leeds (Verenigd Koninkrijk).

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

Netwerk

We zijn lid van het wereldwijde netwerk INCHE (International Network for Christian Higher Education).

Strategische alliantie Woord en Daad

Driestar educatief heeft een strategische alliantie met de stichting Woord en Daad om structureel samen te werken op het terrein van onderwijs en ontwikkelingssamenwerking. Gezamenlijk leveren we een bijdrage aan de ontwikkeling van het onderwijs in ontwikkelingslanden en binnen de eigen achterban. Gedragsverandering, kennisontwikkeling en wederkerigheid zijn daarbij enkele belangrijke kernwoorden. Activiteiten in het kader van deze samenwerking vallen onder het netwerk INCE (International Network for Christian Education).

Samenwerking met andere stichtingen

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. Bij de totstandkoming daarvan 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. Dit wordt nog versterkt door het eerdergenoemde portfolio van samenwerkingsverbanden.

7 Kwaliteit

7.1 Tevredenheid, keurmerken en visitaties

Studenttevredenheid volgens Keuzegids en Nationale Studenten Enquête (NSE)

Volgens de Keuzegids hbo 2020 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 de studentenbeoordelingen uit 2018 zijn gebruikt. Voor 2019 hebben hogescholen zich vanwege technische problemen met de NSE teruggetrokken uit de enquête.

Beoordeling Onderwijsadvies door Certiked

Bij Onderwijsadvies heeft de driejaarlijkse herbeoordeling in het kader van ISO 9001/2015 plaatsgevonden door bureau Certiked. Deze beoordeling was positief. Het nieuwe certificaat is drie jaar geldig, elk jaar vindt in het voorjaar een controleonderzoek plaats.

Klanttevredenheidsonderzoek Onderwijsadvies door Cedeo

Ook vond een klanttevredenheidsonderzoek plaats door Cedeo. 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	2017	2018	2019	Doelstelling
Onderwijs- en managementadvies	4,7	4,7	4,7	3,5
Geplande consultatie (leerlingenzorg)	4,7	4,6	4,7	3,5
Psychologisch onderzoek (leerlingenzorg)	4,6	4,5	4,5	3,5

Visitaties

In 2019 kregen we drie keer bezoek van een panel van de NVAO: voor de beoordeling van de kwaliteit van de opleidingsscholen Samen in ontwikkeling en Hodos en voor de beoordeling van ons plan Kwaliteitsafspraken. Ons onderzoekscentrum werd gevisiteerd door een panel van evaluatiebureau Hobéon. Alle visitaties leverden een positief rapport op (zie ook paragraaf 4.3).

Onderzoeken Dienst Kwaliteitszorg

De Dienst Kwaliteitszorg (DKZ) heeft in 2019 de volgende onderzoeken uitgevoerd:

- module- en jaarevaluaties alle opleidingen met uitzondering van AD PEP;
- tevredenheidsonderzoek tentamens Ivo, pabo en hbo Pedagogiek;
- tevredenheidsonderzoek alumni en werkveld Ivo, pabo en hbo Pedagogiek;
- documentonderzoek eindwerken Ivo;
- documentonderzoek toetsing pabo.

Daarnaast heeft DKZ bijgedragen aan diverse interne en externe audits/visitaties.

Samen met de gegevens van externe onderzoeken geven de uitkomsten van het onderzoek van DKZ 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 2019 vond de jaarlijkse remote audit plaats. Hoge kwaliteit van onderzoek en behandeling is erg belangrijk voor ons en heeft voortdurend de aandacht. We maken gebruik van nieuwe wetenschappelijke inzichten en een goede samenwerking tussen ouders, school en hulpverlener.

Bij de herbeoordeling door Certiked is ook de jeugdhulpverlening nadrukkelijk onderzocht.

Uit onderzoek door het onafhankelijk onderzoeksbureau Parantion blijkt dat ouders zeer tevreden zijn over onze diagnostiek en behandeling van ernstige enkelvoudige dyslexie. Zij gaven ons in 2019 gemiddeld een 8,6.

7.2 Examencommissies

Driestar hogeschool kent vier examencommissies: pabo, Ivo, hbo Pedagogiek/AD PEP en master Leren en innoveren. Deze commissies werken waar mogelijk samen en de leden volgen ook scholingen. Jaarlijks is er een overleg met het cvb aan de hand van de jaarverslagen van de commissies. In het verslagjaar is gesproken over de transitie die de examencommissies doormaken van boekhouder naar 'wakend oog'. Daarnaast is de rol van de examencommissies bij de steeds verder gaande flexibilisering van de opleidingen een belangrijk aandachtspunt.

7.3 Studie- en functiebeperking

Driestar hogeschool heeft diverse voorzieningen voor studenten met een functiebeperking, handicap of chronische beperking, waaronder de mogelijkheid om aanpassingen in het programma te maken. Als kleine hbo-instelling kennen we zorg-op-maatbeleid en een persoonlijke aanpak. De hogeschool heeft vier decanen voor studie- en functiebeperking. In 2019 maakten 122 pabostudenten, 17 Ivo-studenten en 12 studenten van de hbo Pedagogiek/AD PEP gebruik van deze vorm van begeleiding.

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 2019 is één klacht ingediend op grond van de klachtenregeling ongewenst gedrag. Deze klacht is door de klachtencommissie deels gegrond verklaard en het cvb heeft naar aanleiding van het advies maatregelen getroffen. Daarnaast zijn er twee meldingen gedaan van ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon heeft hierover gesprekken gevoerd met betrokkenen. De meldingen hebben niet geleid tot formele klachten.

Voor de certificering bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen (LVV) vindt scholing plaats en is er drie keer per jaar intervisie met de collega's van de CHE, 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 aandachtfunctionarissen voor de hele organisatie. Zij zijn gecertificeerd trainer en zijn bezig de vorig jaar gewijzigde meldcode te implementeren in de hele organisatie. De meldcode is aangepast en wordt vastgesteld door het cvb.

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 de CHE 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 2018-2019 dertien beroepsschriften (waarvan acht betrekking hadden op de pabo, drie op de Ivo, één op de hbo 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. Elf beroepen zijn minnelijk geschikt. Twee leidden tot een uitspraak van het CBE, waarvan één gegrondverklaring.

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 2019 zijn geen klachten ontvangen.

7.6 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een breed thema, dat varieert van beleid en resultaten op het gebied van milieu en sociale en personele aangelegenheden tot anti-corruptie, omkoping en diversiteit.

Integriteitscode

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

Milieu en huisvesting

We participeren al een aantal jaren in de Meerjarenafspraken energie-efficiëntie 2001-2020 (MJA3) van de gezamenlijke hogescholen. We beschikken over het energielabel A. In het afgelopen jaar wisten we het energieverbruik nog verder terug te dringen, door het aanbrengen van ledverlichting in de lokalen en algemene ruimten en het optimaliseren van de warmte-koude-bron. Daarnaast werden in december zonnepanelen geplaatst, die het energieverbruik in januari al met meer dan veertig procent lieten dalen. Driestar educatief heeft zich ook aangesloten bij Duurzaam doen, een samenwerkingsverband van reformatorische scholen die duurzaamheid gezamenlijk hoger op de agenda willen zetten. Onze interne duurzaamheidscommissie organiseert bewustwording bij studenten en docenten.

7.7 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Onze organisatie voldoet aan de vereisten van de AVG en heeft een functionaris gegevensbescherming benoemd. In 2019 zijn er negen datalekken gerapporteerd. Op basis hiervan is de ICT-beveiliging aangepast en wordt voortdurend aandacht gevraagd bij medewerkers voor alert gedrag op het gebied van privacy.

8 Financiën en continuïteitsparagraaf

Financieel beleid

Het startpunt voor het financiële beleid is de kaderbrief die het cvb, met instemming van de mr, 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 cvb 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.

Op 28 november 2018 heeft stichting Driestar educatief alle aandelen overgedragen gekregen van CPS bv. In dit bestuursverslag zijn de gegevens uit de enkelvoudige jaarrekening opgenomen (conform de regelgeving van het ministerie van OCW).

Financieel resultaat (enkelvoudig)

Resultaat 2019 (x € 1.000)

	2019	2019	2018
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rijksbijdrage	9.933	9.803	9.703
Collegegelden	2.239	2.265	2.286
Baten werk in opdracht van derden	8.882	8.911	8.672
Overige baten	2.999	2.883	2.396
Totaal baten	24.043	23.862	23.057
Personeelslasten	20.747	19.968	18.763
Afschrijvingen	1.056	970	1.069
Huisvestingslasten	1.466	1.310	1.435
Overige lasten	3.099	3.244	3.246
Totaal lasten	26.368	25.490	24.514
Saldo baten en lasten	-2.325	-1.628	-1.457
Financiële baten en lasten	17	35	17
Resultaat voor belasting	-2.308	-1.593	-1.440
Vennootschapsbelasting	76	11	46
Resultaat deelnemingen	2.898	0	0
Resultaat na belasting	666	-1.582	-1.486

Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)

	2019	2019	2018
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rentabiliteit	2,77%	-6,63%	-6,45%

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

Resultaten per 31 december 2019 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)

	2019	2019	2018
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Hogeschool	-2.113	-1.533	-1.657
Onderwijsadvies	-147	-44	190
Overige private activiteiten	23	-6	-20
Support en Bestuur & staf	0	0	0
Deelneming CPS	2.903	0	0
Resultaat na belasting	666	-1.582	-1.486

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

Genormaliseerd resultaat per 31 december 2019 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)

	2019	2018
	Werkelijk	Werkelijk
Resultaat na belasting	666	-1.486
Mutatie voorziening kosten dyslexie	-16	-206
Vrijval goodwill deelneming CPS	-2.871	0
Mutatie personele voorzieningen	-2	120
Genormaliseerd resultaat	-2.223	-1.573

Het meer negatieve resultaat bij de hogeschool ontstaat met name door extra investeringen in innovatieve projecten en een hogere doorbelasting van ondersteunende afdelingen. De hogere rijksbijdrage en de hogere overige opbrengsten konden deze extra kosten niet opvangen. De hogere personele lasten hebben betrekking op extra personele inzet voor de ontwikkeling van het nieuwe curriculum.

Het minder positieve resultaat dan begroot bij Onderwijsadvies ontstaat door een sterkere stijging van de personele kosten uit hoofde van extra professionalisering en meer interne omzet ten behoeve van productontwikkeling.

De kosten van Support en Bestuur & staf zijn hoger dan begroot door hogere personele lasten en ICT. In 2019 kampte de afdeling Support met een meer dan gemiddeld ziekteverzuim, waardoor extra kosten gemaakt zijn voor vervanging.

De kosten van de ondersteunende diensten worden doorbelast aan de afdelingen Hogeschool (publiek), Onderwijsadvies en de deelneming CPS (privaat). Doorberekening vindt plaats op basis van vastgestelde criteria, zoals werktijdeenheden en studentenaantallen.

Door verkoop van het gebouw van CPS en vrijval van de goodwill deelneming ontstaat een eenmalige bate van € 2.871.000.

Balans (enkelvoudig)

Balans per 31 december 2019 (x € 1.000)

	2019	2018
	Werkelijk	Werkelijk
Vaste Activa	15.508	14.970
<i>Immateriële vaste activa</i>	333	259
<i>Materiële vaste activa</i>	11.551	11.458
<i>Financiële vaste activa</i>	3.624	3.253
Vlottende Activa	9.484	12.412
<i>Vorraden</i>	174	131
<i>Vorderingen</i>	2.445	2.769
<i>Liquide middelen</i>	6.865	9.512
Totaal activa	24.992	27.382
Eigen vermogen	18.940	18.273
<i>Algemene reserve</i>	11.006	13.119
<i>Bestemmingsreserve, privaat</i>	7.934	5.154
Voorzieningen	756	784
Goodwill (deelnemingen)	350	2.878
Kortlopende schulden	4.946	5.447
Totaal passiva	24.992	27.382

Publiek/privaat

De hogeschool verzorgt de activiteiten die uit publieke middelen worden gefinancierd. De afdeling Onderwijsadvies verzorgt de private activiteiten. De overige private activiteiten betreffen activiteiten gerelateerd aan de hogeschool die niet zijn bekostigd en algemene investeringen in onderwijs ten behoeve van de achterban van de organisatie en de studentenhuisvesting. De splitsing van activiteiten komt ook tot uitdrukking in de indeling van het eigen vermogen.

Het eigen vermogen stijgt door de verwerking van het resultaat met € 666.000 positief, en bedraagt € 18.940.000.

De eigen vermogenspositie 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

Op 28 november 2018 is Driestar educatief eigenaar geworden van CPS bv. Deze deelneming is opgenomen als financieel vast actief. Aangezien de verkrijgingsprijs lager was dan de vermogenswaarde van CPS, is in 2018 de (negatieve) goodwill aan de passiefzijde van de balans opgenomen.

Het operationeel resultaat van de deelneming CPS bedroeg in 2019 € 32.000 (begroot resultaat was € 503.000 negatief). Tevens is in 2019 het gebouw verkocht en is CPS verhuisd naar een gehuurde locatie. De goodwill, die betrekking had op het verwachte negatieve resultaat in 2019 en op de waarde van de aanwezige geïdentificeerde activa, is in 2019 nagenoeg geheel vrijgefallen op basis van het gerealiseerde resultaat en de verkoop van het gebouw (zie genormaliseerd resultaat per 31 december 2019).

Vermogen en liquiditeit

Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)

	2019	2018
	Werkelijk	Werkelijk
Solvabiliteit	0,75	0,67
Liquiditeit	1,92	2,28
Huisvestingsratio	0,08	0,08

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.

Kasstroomoverzicht

De mutatie liquide middelen is als volgt:

Kasstroomoverzicht (x € 1.000)

	2019	2018
	Werkelijk	Werkelijk
Saldo 1 januari	9.511	10.954
Kasstroom uit operationele activiteiten	-1.423	-249
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.224	-1.193
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Saldo 31 december	6.864	9.511

De post liquide middelen is gedaald met € 2.647.000. Driestar educatief kent een onveranderd uitstekende 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 2019 is een beroep gedaan op dit fonds.

Overzicht uitkeringen Profileringsfonds 2019

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>			
	0			
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	<i>Aanvragen</i>			
	5			
	<i>Toewijzingen</i>			
	5	6.000	1.200	6 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 2019 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).

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.

1. Uitbesteding. De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.
2. 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.
3. Het verlenen van vrijstellingen. Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissie. De werkwijze van de examencommissie is vastgelegd in de OER.
4. 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.
5. 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.

6. Studenten volgen modules van opleidingen. Er worden modules aangeboden die leiden tot een deelcertificaat.
7. 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.
8. Maatwerktrajecten. De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.
9. 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 cvb 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 ook 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

Ten tijde van het afronden van dit bestuursverslag heeft Driestar educatief te maken met de maatregelen die de overheid genomen heeft voor de bestrijding van het Covid-19-virus. Binnen Driestar educatief is onmiddellijk een crisisteam ingericht om de juiste maatregelen te nemen, gericht op continuering van het primaire proces in de hogeschool en bij Onderwijsadvies.

Binnen Driestar hogeschool is in de maand maart het fysieke onderwijs overgeschakeld naar 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 maakt momenteel goede stappen vooruit. Voor Driestar onderwijsadvies en CPS is de dienstverlening naar klanten in een moeilijke situatie terechtgekomen nu scholen in het po en vo gesloten zijn. Met klanten worden afspraken gemaakt om de dienstverlening om te zetten naar online dienstverlening en deze dienstverlening zo nodig te verschuiven in de tijd. Deze situatie betekent voor zowel Driestar onderwijsadvies als CPS naar verwachting een stevige terugval in omzet.

De crisis heeft een groot effect op de financiën van Driestar educatief. Voor Driestar hogeschool zijn de kosten, die gerelateerd zijn aan online-onderwijs, te overzien. De effecten voor Driestar onderwijsadvies en CPS zijn groot. Driestar educatief zal om deze kosten te beperken een beroep doen op het noodfonds dat door de overheid is aangekondigd. Gezien de gezonde financiële positie van Driestar educatief en CPS is er voor de korte termijn geen continuïteitsrisico, maar de crisis zal wel een groot effect hebben op de verwachte resultaten 2020 en de financiële positie van Driestar educatief verzwakken.

Gegevensset (A)

Er zijn in de beleidsperiode geen plannen om relevante wijzigingen aan te brengen in de huisvesting in Gouda, Amersfoort en Kapelle.

Voor ICT zullen in de komende jaren de volgende projecten worden uitgevoerd om de kwalitatieve continuering van de ICT-faciliteiten te garanderen: vervanging van het studentinformatiesysteem (2020), uitbesteding van technisch ICT-beheer (2020) en implementatie van nieuwe software voor financiën, HR en CRM (2021).

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

	2019	2020	2021	2022
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Personele bezetting (fte)	206	202	198	198
Bestuur en management	12	12	12	12
Personeel Hogeschool	77	80	77	76
Personeel Onderwijsadvies	60	56	55	56
Personeel afdelingen Support en Bestuur en staf	57	54	54	54
Aantal studenten				
Studenten (t-2)	1.275	1.251	1.314	1.426

De personele bezetting vertoont naar verwachting de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie. De daling in fte vanaf 2020 heeft betrekking op daling van het aantal docenten en daling van het aantal personeelsleden van Support door outsourcing van activiteiten.

De studentenaantallen stijgen met name door de nieuwe opleidingen AD PEP 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)

	2019	2020	2021	2022
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Activa				
Vaste activa	15.508	14.047	13.888	13.505
<i>Immateriële vaste activa</i>	333	434	509	584
<i>Materiële vaste activa</i>	11.551	10.359	10.125	9.667
<i>Deelnemingen</i>	3.624	3.254	3.254	3.254
Vlottende activa	9.484	8.350	8.437	9.870
<i>Vorraden</i>	174	100	90	90
<i>Vorderingen</i>	2.445	2.750	2.750	2.750
<i>Liquide middelen</i>	6.685	5.500	5.597	7.030
Totaal activa	24.992	22.397	23.325	23.375
Passiva				
Totaal eigen vermogen	18.940	13.636	13.365	13.950
<i>Algemene reserve (*)</i>	11.006	8.709	8.034	8.044
<i>Bestemmingsreserve privaat</i>	7.934	7.268	7.871	8.911
Voorzieningen	756	770	770	770
Goodwill (deelnemingen)	350	350	350	350
Kortlopende schulden	4.946	5.300	5.300	5.300
Totaal passiva	24.992	22.397	22.325	23.375

(*) Door het opnemen van werkelijke en begrote cijfers is er voor de mutatie 2019-2020 geen aansluiting op het resultaat.

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

	2019	2020	2021	2022
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	0,76	0,61	0,60	0,60
Liquiditeit (current ratio)	1,92	1,58	1,59	1,86

Door de beleidsmatige investeringen in de kwaliteit van het onderwijs bij Driestar hogeschool daalt het eigen vermogen en daarmee ook de solvabiliteit. Een solvabiliteit van 0,60 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.

Resultaatrekening (x € 1.000)

	2019	2020	2021	2022
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Baten				
Rijksbijdrage	9.933	9.651	10.621	10.834
Collegegelden	2.239	2.160	2.262	2.254
Baten werk in opdracht van derden	8.882	9.733	10.025	10.252
Overige baten	2.989	2.752	3.075	3.077
Totaal baten	24.043	24.295	25.982	26.416
Lasten				
Personeelslasten	20.747	20.880	20.236	20.049
Afschrijvingen	1.056	1.045	1.041	1.049
Huisvestingslasten	1.466	1.501	1.493	1.504
Overige lasten	3.099	3.512	3.402	3.125
Totaal lasten	26.398	26.937	26.170	25.727
Saldo baten en lasten	-2.325	-2.641	-188	689
Financiële baten en lasten	17	10	10	10
Resultaat voor belasting	-2.308	-2.631	-178	699
Vennootschapsbelasting	76	45	92	114
Resultaat deelnemingen	2.898	-253	199	466
Resultaat na belasting	666	-2.929	-72	1.051

De hogeschool investeert de komende jaren extra in vernieuwing van het curriculum. Het doel is verhoging van de kwaliteit van de opleidingen. Deze investeringen leiden in de begrotingsperiode tot negatieve resultaten. Gezien de ruime vermogenspositie, ook na de jaren van extra investeren, is er uit hoofde van deze negatieve resultaten geen sprake van continuïteitsrisico. Het bestuur is voornemens eind 2020 dit investeringsprogramma af te bouwen naar een meer regulier niveau van investeren, waardoor er voor de jaren erna gestuurd zal worden op een nihil resultaat. Tevens is er binnen de hogeschool 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.

Doelstelling is de kosten van de ondersteunende diensten te laten dalen in relatie tot de omzet. In 2020 zijn eenmalige extra kosten begroot voor de implementatie van het studentinformatiesysteem en de outsourcing van ICT-activiteiten ter grootte van ruim 700.000 euro.

Overige rapportages (B)

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

In de beleidsplannen en beleidsverantwoording per afdeling wordt separaat aandacht geschonken aan risicomanagement, door het formuleren van risico's en beheersmaatregelen. Deze stukken worden viermaandelijks besproken tussen management en cvb. 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.

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

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

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

- Daling van de studenteninstroom -> Goede marketing, voorlichting aan en scholing van aanstaande studenten, het aanscherpen van het profiel op het gebied van masters en het op hoog niveau houden van de bestaande opleidingen dragen bij aan de beheersing van dit risico. Voor alle opleidingen zetten we in op flexibilisering en we hebben het aanbod uitgebreid door toevoeging van de AD PEP-opleiding.
- 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 2019. 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 eigen reflectie van de medezeggenschapsraad is opgenomen in paragraaf 4.

9.2 Betrokkenheid van belanghebbenden

Planvorming

Driestar educatief heeft een kernteam kwaliteitsafspraken samengesteld uit management, docenten, studenten en ondersteuning. De helft van de leden van het kernteam maakt deel uit van de mr. Op deze manier is er brede betrokkenheid van de gemeenschap van de hogeschool, waarbij nadrukkelijk de belangen van de student centraal staan. Het kernteam staat onder leiding van de manager van de hogeschool.

In zijn eerste sessie dacht het kernteam na over de behoeften van docenten en studenten. Om breder te weten wat er leeft, heeft het kernteam een enquête uitgezet onder studenten en personeel van Driestar hogeschool en onder het werkveld. 274 respondenten (17%) vulden de enquête in. Over de uitkomsten zijn acht brainstormsessies gehouden. Deze zijn bezocht door vijftien medewerkers en zestig studenten. Met de verkregen input heeft het kernteam het plan Kwaliteitsafspraken opgesteld en besproken in de opleidingscommissies. Ook is het plan besproken in de resonansgroep van de hogeschool, waarin vertegenwoordigers uit het werkveld zitting hebben. De mr en de rvt hebben het plan goedgekeurd.

Naar aanleiding van de brief van de NVAO d.d. 6 juni 2019 (aandachtspunten planfase kwaliteitsafspraken) heeft het kernteam het plan nogmaals besproken en zijn de acties SMART-er geformuleerd. De rvt en mr hebben ingestemd met deze, niet inhoudelijke, wijzigingen. De NVAO heeft begin 2020 een positief advies gegeven over het plan, dat is voorgelegd aan de minister van OCW.

Betrokkenheid bij de voortgang

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:

- Raad van toezicht;
- College van bestuur;
- Medezeggenschapsraad;
- Kernteam kwaliteitsafspraken;
- Opleidingscommissie hbo Pedagogiek/AD PEP, Ivo en pabo, master Leren en innoveren;
- Klassenvertegenwoordigersoverleggen.

In 2019 leverden deze voortgangsbeprekingen geen bijzonderheden op.

Alle medewerkers en studenten worden geïnformeerd via nieuwsberichten.

De dienst kwaliteitszorg is nauw betrokken bij de uitvoering van evaluaties en pilots.

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	Een werkgroep doet onderzoek naar hoe de ENTREE kan worden ingericht.
Wie	Studenten worden betrokken als ook andere hogescholen. Medewerkers studentzaken, opleidingsmanager hogeschool, studieleiders van de verschillende opleidingen, managementassistente.
Beoogd resultaat	In december 2019 presenteert de werkgroep aan het mt-hogeschool op welke manier de ENTREE moet worden ingericht en neemt het mt een besluit hierover.
Stand 31-12-2019	Deze activiteit is afgerond. De werkgroep heeft in december haar voorstel opgeleverd aan het mt en in januari vond hierover besluitvorming plaats. Vervolgens kan de ENTREE ingericht worden (zie activiteit 2).

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 31-12-2019	Bij studentzaken draait het kennisteam van waaruit studenten worden geïnformeerd of direct worden doorverwezen naar de betreffende streamcoördinator.

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 31-12-2019	<p>Voor de zomervakantie 2019 zijn de vier pabo-opleidingsteams samengesteld: regulier, SAM, deeltijd (waaronder zij-instroom) en verkort (vwo en OA). Aan het begin van het cursusjaar 2019-2020 is in een startbijeenkomst met deze teams hun opdracht toegelicht: het begeleiden van studenten van instroom tot uitstroom. De opleidingsteams zijn nu bezig doelen te formuleren voor het cursusjaar 2020/2021.</p> <p>LVO-docenten zijn geïnformeerd.</p> <p>Binnen hbo Pedagogiek functioneert het opleidingsteam. Driestar-breed heeft de jaaropening van 2020 in het teken gestaan van teamvorming. Teams zijn in groepen bij elkaar geweest om met name te spiegelen op gewenst gedrag in een team.</p>
------------------	---

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 31-12-2019	De betrokken promovendus hoopt op 23 januari 2020 te promoveren. Hij heeft eerste gesprekken met het mt gevoerd over het vertalen van de uitkomsten naar passende begeleiding van studenten en werkt aan een voorstel onder de naam 'StudieBoostLab'.

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 31-12-2019	Deze activiteit is nog niet gestart.

Thema 3 Studiesucces

Doel

Het vergroten van de kans op studiesucces voor studenten door te zorgen voor een helder curriculum, waarbinnen 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.

Activiteit 1	In overleg met vakgroepen worden opdrachten in pabo 1 en 2 ten dele samengevoegd, gewijzigd of verwijderd, zodat er een minder complex curriculum ontstaat met minder toetsmomenten. Deze activiteit is een nadrukkelijke wens van studenten.
Wie	Mt-hogeschool en vakgroepvoorzitters pabo .
Beoogd resultaat	De wijzigingen zijn doorgevoerd voor 1 augustus 2019, zodat gestart kan worden in het cursusjaar 2019/2020.

Stand 31-12-2019	In een bijeenkomst met vakgroepvoorzitters is besloten in pabo 1 en 2 VDA uit het curriculum te halen. Deze uren gaan naar de vakken. Hiermee zijn er ongeveer twintig opdrachten minder in het eerste jaar (alle routes) en vijftien in het tweede jaar. Dit is cursus 2019/2020 ingegaan.
------------------	---

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 31-12-2019	Het programma voor leerjaar 2 is ontwikkeld en in augustus 2019 is de pilot in dit leerjaar gestart met één SAM-groep en één deeltijdgroep. Het kernteam curriculumvernieuwing in SAM/deeltijd zal de komende jaren deze activiteit verder uitwerken.

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 31-12-2019	Per 1 mei is een programmaleider curriculumontwikkeling aangesteld voor twee dagen per week om dit proces te gaan stroomlijnen.

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 31-12-2019	Er ligt een concept projectvoorstel. We lopen hier het risico vertraging op te lopen, dus dit vraagt prioriteit in de komende periode.
------------------	--

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 31-12-2019	Er is een programmaleider curriculumontwikkeling aangesteld voor twee dagen per week om dit proces te stroomlijnen. Zijn eerste opdracht is het verrijken van een gezamenlijk beroepsprofiel voor alle opleidingen.

Subdoel 4.3 Versnellen

Mogelijk maken om te versnellen binnen een opleiding, zodat eerder een diploma behaald kan worden.

Activiteit 1	Er worden pilots gestart in de verschillende opleidingen met gekwalificeerde geïnteresseerde studenten om te versnellen / maatwerk te ontvangen. Er wordt een werkgroep gevormd van docenten die deze routes ontwerpen en hierin overzicht houden.
Wie	Mt-hogeschool, innovatiemanager, onderwijsontwerpers, docenten, examencommissie.
Beoogd resultaat	De pilots vinden plaats in de periode 2019 tot 2021. Daarna wordt dit geëvalueerd en worden positieve resultaten geborgd in het nieuwe curriculum.
Stand 31-12-2019	Op dit moment kan er een verkorte LIO-stage aangevraagd worden.

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.

Activiteit 1	De huidige SMART-borden worden vervangen door nieuwe digitale Prowise-borden. In lokalen waar dit nodig is, komt een laptopzuil/vloerzuil zodat er voldoende stroompunten zijn voor studenten.
Wie	Mt-hogeschool, Support.
Beoogd resultaat	Er zijn in september 2019 in tien lokalen tien verplaatsbare laptopzuilen/vloerzuilen geplaatst en in dertig lokalen hangt een nieuw digitaal Prowise-bord, zodat docenten en studenten efficiënt kunnen werken.
Stand 31-12-2019	Deze activiteit is afgerond. Het resultaat voldoet aan de gestelde eisen.

Subdoel 5.2 Werkplekken

Er zijn genoeg werkplekken voor studenten om te kunnen werken in stilte of in groepsverband.

Activiteit 1	In de mediatheek en in de studentliving worden nieuwe ruimtes gecreëerd of ruimtes opnieuw ingericht, zodat studenten voldoende mogelijkheden hebben om individueel of in groepen te werken.
Wie	Mt-hogeschool, support.
Beoogd resultaat	In augustus 2020 zijn er voldoende werkplekken voor studenten om individueel en/of in kleine groepen te werken.
Stand 31-12-2019	Hier is een start mee gemaakt in 1.43 en er zijn stilteplekken/cellen op de derde etage voor studenten.

Subdoel 5.3 Lokaal van de toekomst

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

Activiteit 1	Een lokaal van de toekomst wordt ontworpen, ingericht en up-to-date gehouden voor studenten, personeel en het werkveld.
Wie	Mt-hogeschool, innovatiemanager, personeel mediatheek.
Beoogd resultaat	Deze ruimte functioneert in cursusjaar 2023/2024. Na invoeren van het nieuwe curriculum zal deze ruimte structureel worden gebruikt voor lessen aan studenten en aan leerlingen van basisscholen.
Stand 31-12-2019	Een eerste verkenning is uitgevoerd binnen het HOAMT. De innovatiemanager werkt dit verder uit. Dit komt in de komende periode op de HOAMT-vergaderingen aan de orde.

Subdoel 5.4 Catering

De catering voor studenten krijgt een ruimer en duurzaam aanbod.

Activiteit 1	De catering voor studenten wordt uitgebreid met een ruimer duurzaam aanbod van verse broodjes en warme maaltijden. De keuken wordt uitgebreid met een koffiecorner.
Wie	Support.
Beoogd resultaat	Dit is gerealiseerd in september 2019.
Stand 31-12-2019	De activiteit is afgerond conform opdracht.

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 31-12-2019	Alle docenten van de hogeschool hebben een basistraining gehad om te werken met de nieuwe Prowise-borden. Docenten maken gebruik van de borden. Vakgroepen zijn gevraagd om in samenwerking met twee expertcollega's verder te verdiepen.

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 hiervoor trainingen 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 tachtig procent van de docenten VELON geregistreerd. VELON-registratie wordt opgenomen in het personeelsbeleid, zodat op termijn alle docenten VELON geregistreerd zijn.
Stand 31-12-2019	Op dit moment is ongeveer veertig procent van de docenten VELON geregistreerd. Vanaf augustus 2019 is VELON-registratie onderdeel van het inwerktraject van nieuwe docenten. Vanaf cursusjaar 2020 is de VELON-registratie onderdeel van het opleidingsplan van alle docenten.

Subdoel 6.3 Werken aan een professionele cultuur

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

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 31-12-2019	Loopt.

9.4 Financiële verantwoording

Onderstaand overzicht bevat de jaarbegroting 2019 en de werkelijke kosten 2019.

	<i>Werkelijk</i>	<i>Begroting</i>	<i>Vershil</i>
Meer en betere begeleiding studenten	50.000	55.000	+5.000
Studiesucces	342.000	273.000	-69.000
Onderwijsdifferentiatie	0	0	0
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	30.000	65.000	+35.000
Professionalisering docenten	67.000	90.000	+23.000
Totaal	489.000	483.000	-6.000

- Voor studiesucces zijn meer uren toegekend dan vooraf begroot.
- De kosten onderwijsfaciliteiten zijn lager doordat de aanpassingen aan de lokalen goedkoper waren dan begroot.
- De uren professionalisering zijn lager dan begroot.

9.5 Reflectie van de medezeggenschapsraad

Het afgelopen jaar heeft de mr geparticipeerd in het tot stand brengen van een plan voor de kwaliteitsafspraken. 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. Na meerdere bijeenkomsten werden de grote lijnen zichtbaar en konden wij korte- en langetermijndoelen opstellen. Tot nu toe merken wij vooral op facilitair gebied iets van de nieuwe plannen. Verder zijn verschillende activiteiten op het gebied van curriculumvernieuwing begonnen. Dat is positief. Als mr hebben wij de taak om het proces te monitoren en kritische vragen te stellen over de ontwikkeling ervan. Dat betekent dat wij zelf ook op de hoogte moeten blijven en ons moeten blijven verdiepen in de activiteiten die lopen. Daarnaast hebben wij de taak om te monitoren dat alle opleidingen profijt hebben van deze afspraken, want het geld is in de eerste plaats bedoeld voor de studenten. Wat betreft de faciliteiten hebben de pmr-leden een aantal uren die ze mogen gebruiken voor de mr; de studenten mogen de uren declareren en ontvangen daar een vergoeding voor.

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)		▪	▪
Gedrag en maatschappij			
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 Viaa);
- Educational Leadership (Penta Nova, samenwerkingsverband tussen Christelijke Hogeschool Ede, 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 1-10-2019

Aantal studenten	2016	2017	2018	2019
Hogeschool	1325	1275	1251	1367
Pabo	855	855	851	904
Lvo	344	297	280	265
Hbo Pedagogiek	87	82	73	85
Master L&I	39	41	47	37
AD PEP				76

Verdeling pabo en lvo in voltijd-deeltijd-duaal

Pabo	2016	2017	2018	2019	Lvo	2016	2017	2018	2019
Voltijd	747	730	694	720	Voltijd	-	-	-	
Deeltijd	75	82	86	83	Deeltijd	220	188	176	173
Duaal	33	44	71	101	Duaal	124	109	106	92
Totaal	855	856	851	904	Totaal	344	297	282	265

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

Lvo	2017	2018	2019
Duits	38 (27 + 11)	37 (26+11)	32 (23+9)
Economie	44 (28 + 16)	40 (25+15)	34 (27+7)
Engels	92 (60 + 32)	86 (52+34)	84 (53+31)
Geschiedenis	23 (8 + 15)	29 (11+18)	28 (12+16)
Nederlands	49 (32 + 17)	47 (31+16)	49 (32+17)
Wiskunde	51 (33 + 18)	43 (31+12)	38 (26+12)

Studierendement

Rendement	2016	2017	2018	2019
Pabo-bachelor	80%	75%	76%	69%
Pabo-propedeuse	65%	64%	56%	58%
Lvo-bachelor	51%	49%	66%	52%
Lvo-propedeuse	70%	60%	57%	54%
Pedagogiek-bachelor	42%	38%	64%	50%
Pedagogiek-propedeuse	30%	56%	60%	59%
Master Leren en innoveren	86%	79%	60%	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.

Toelichting:

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. Ten aanzien van de lvo en hbo Pedagogiek dient opgemerkt te worden dat door het aantal studenten kleine variaties grote procentuele verschillen opleveren. 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)

	2016	2017	2018	2019
Hogeschool	388	366	337	402
Voltijd	236	199	196	227
Deeltijd	119	127	99	133
Duaal	33	40	42	42

Instroom 2019 voltijd-deeltijd-duaal per opleiding

2019	Pabo	Lvo	Master L&I	Pedagogiek	AD PEP
Voltijd	227				
Deeltijd	29	52	20	32	78 (1-1-2019)
Duaal	19	23			
Totaal	275	75	20	32	

Instroom per vooropleiding

Hogeschool	2016	2017	2018	2019
Havo	182	159	156	200
Mbo	65	56	76	90
Vwo	55	36	43	51
Ho	66	77	43	41
Overig	20	38	19	20
Totaal	388	366	337	402

Instroom 2019, vooropleiding per opleiding

2019	Pabo	Lvo	Master L&I	Hbo Pedagogiek	AD PEP
Havo	168	26		6	4
Mbo	56	20		14	69
Vwo	38	7		6	
Ho	7	15	14	5	
Overig	6	7	6	1	5
Totaal	275	75	20	32	78

Bindend afwijzend studieadvies (BAS)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018- 2019
Pabo	11	13	14	12
Lvo	5	3	1	Duits: 2 Economie: 1 Engels: 3 Geschiedenis: 1 Wiskunde:4
Hbo Pedagogiek	1	1	0	0

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 (bezoldigd)
 - lid raad van toezicht Verus (bezoldigd)
 - lid raad van toezicht Stichting Onderwijs Zieke Leerlingen (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 2019	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 2019		
Beloningen en belaste kostenvergoeding	131.764	120.567
Beloningen betaalbaar op termijn	20.153	19.932
Subtotaal	151.917	140.499
Toepasselijk WNT-maximum	152.000	152.000
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2019	151.917	140.499
<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 2019 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 2018	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Bezoldiging 2018		
Beloning en belaste kostenvergoeding	131.764	119.791
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	18.111	17.926
Subtotaal	149.875	137.717
Toepasselijk WNT-maximum	146.000	146.000
Totaal bezoldiging 2018	149.875	137.717

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk	Gezamenlijk	Totaal
1. Reiskosten binnenland	50	228	0	278
2. Reiskosten buitenland	720	3.087	0	3.807
3. Representatie	134	159	0	293
4. Professionalisering	99	8.789	800	9.688
5. Overige kosten	1.036	421	227	1.684
Totaal	2.039	12.684	1.027	15.750

Toezichthoudende topfunctionarissen

	W. Büdgen	ds. G.W.S. Mulder	drs. Ing. W.J. Punt
Functie	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2019			
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 2019	6.100	3.525	3.525
Gegevens 2018			
Duur dienstverband	01/01 – 31/12	01/01 - 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging 2018			
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 2018	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 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12
Bezoldiging 2019			
Beloningen en belastbare onkostenvergoedingen	3.525	3.525	2.644
Toepassing WNT-maximum	15.200	15.200	11.452
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2019	3.525	3.525	2.644
Gegevens 2018			
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	n.v.t.
Bezoldiging 2018			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.525	3.525	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	3.525	3.525	0
Toepasselijk WNT-maximum			
	14.600	14.600	14.600
Totaal bezoldiging 2018	0	0	0

	Ir. B. Visser
Functie	Lid
Duur dienstverband 2019	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2019	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.525
Toepasselijk WNT-maximum	15.200
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2019	3.525
Gegevens 2018	
Duur dienstverband	n.v.t.
Bezoldiging 2018	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	0
Toepasselijk WNT-maximum	
	14.600
Totaal bezoldiging 2018	0

<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 het 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: 31-12-2020
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2017
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
tijdstip 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 Gevangenzorg Nederland.
datum aftreden: 31-12-2021
tijdstip 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: 31-12-2020
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2017
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
datum aftreden: 31-12-2021
tjdstip 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
datum aftreden: 31-03-2023
tjdstip 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
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2019
profiel: financiën en bedrijfsleven