



Samen maken we Mondriaan

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027



Inhoud

Voorwoord

Inleiding

1 Analyse van kansen, krachten, uitdagingen en kwetsbaarheden

2 Strategische uitgangspunten en prioriteiten

2.1 Missie, kernwaarden en visie

2.2 Strategische prioriteiten en doelen

3 Doelen, ambities en acties Kwaliteitsagenda 2024-2027

3.1 PRIORITEIT 1: Kansengelijkheid

3.2 PRIORITEIT 2: Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

3.3 PRIORITEIT 3: Kennis, kwaliteit en innovatie

4 Kwaliteitscyclus: beleidsvorming, sturing, monitoring en evaluatie

4.1 Besturingsfilosofie

4.2 Kwaliteitscyclus

4.3 Het einde van onze kennistournee?

3

5

7

9

9

10

13

14

29

38

51

51

51

52

Bijlage 1 – Uitgebreide strategische analyse van relevante trends en ontwikkelingen

53

Bijlage 2 – De onderwijsvisie van Mondriaan

61

Bijlage 3 – Aanvullende feiten & cijfers

62

Bijlage 4 – Geselecteerde opleidingen van belang voor maatschappelijke opgaven

72

Bijlage 5 – Indicatieve begroting Kwaliteitsagenda 2024 – 2027

73

Bijlage 6 – Draagvlak en samenwerking met interne en externe stakeholders

75

Bijlage 7 – Afkortingen

77

Voorwoord

Met veel trots presenteren wij jullie *Samen maken we Mondriaan*, onze Kwaliteitsagenda voor de periode 2024-2027. Dit plan is het resultaat van een inspirerende samenwerking met al onze belanghebbenden. Het belichaamt onze visie en strategische prioriteiten voor de komende jaren.

De titel *Samen maken we Mondriaan* benadrukt het belang van samenwerking en cocreatie. We geloven dat een succesvolle toekomst alleen mogelijk is door de kracht van samenwerking. We erkennen dat we afhankelijk zijn van de betrokkenheid en expertise van al onze belanghebbenden om een sterke en veerkrachtige onderwijsinstelling te bouwen. Samen willen we een omgeving creëren waarin alle studenten de kans krijgen om hun volledige potentieel te bereiken en waarin we gezamenlijk werken aan het verwezenlijken van onze missie.

In dit plan hebben we onze strategische prioriteiten, doelen en ambities vastgesteld. Deze hebben wij zorgvuldig gekozen op basis van de behoeften en uitdagingen van het huidige onderwijslandschap. Ze weerspiegelen onze toewijding om het verschil te maken en onze verantwoordelijkheid te nemen als toonaangevende mbo-instelling in de regio Haaglanden.

Een essentieel aspect van onze strategie is de nauwe samenwerking met al onze stakeholders. We geloven in de kracht van cocreatie, waarbij we gezamenlijk werken aan het realiseren van onze doelen en het aanpakken van complexe vraagstukken. We staan open voor de ideeën en inzichten van onze studenten, docenten, medewerkers, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Samen streven we naar onderwijs dat relevant is, aansluit op de behoeften van de arbeidsmarkt en studenten voorbereidt op de uitdagingen van de toekomst.

De betrokkenheid van onze stakeholders is van onschatbare waarde. Hun feedback, expertise en samenwerking stellen ons in staat ons onderwijs voortdurend te verbeteren en innovatieve oplossingen te vinden voor complexe vraagstukken. We willen een cultuur van dialoog en samenwerking creëren, waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt. Samen bouwen we aan een omgeving waarin talent kan gedijen en waarin we gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het succes van onze studenten en de maatschappij.

Dit plan is een leidraad voor onze toekomstige inspanningen, maar het is ook een uitnodiging aan al onze stakeholders om deel uit te maken van onze reis. We nodigen jullie uit om met ons samen te werken, jullie perspectieven en ideeën te delen en actief bij te dragen aan de realisatie van onze strategische prioriteiten. Samen kunnen we het verschil maken en de weg banen naar een toekomst waarin beroepsopleiding een motor is van positieve verandering en duurzame ontwikkeling.

Namens het hele team van Mondriaan willen wij graag onze oprechte dank uitspreken aan alle betrokkenen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze Kwaliteitsagenda. Samen maken we Mondriaan en samen bouwen we aan een toekomst vol kansen en mogelijkheden voor al onze studenten.

Hans Schutte en Rianne van der Meij

College van Bestuur

ROC Mondriaan

De Ondernemingsraad is blij dat deze Kwaliteitsagenda er ligt. Dat is niet alleen aan ons te danken; deze kwaliteitsagenda is mede tot stand gekomen in prettige samenwerking met de dienst Onderwijs, Ondersteuning en Advies, en het College van Bestuur.

We hebben goede afspraken kunnen maken, die we kunnen volgen in de tijd. De afspraken zijn benoemd, iedereen kan ze lezen en het is ook niet te veel dichtgetimmerd. De kwaliteitsagenda bevat plannen en acties die momenteel al worden uitgevoerd of binnenkort van start gaan. Het is een levend document dat de voortgang van de organisatie volgt en dat is bij te sturen waar dat nodig is. Wij streven ernaar om een bijdrage te leveren aan een betere besluitvorming binnen Mondriaan. Wat mij persoonlijk veel voldoening geeft, is dat ons College van Bestuur bereid is naar ons te luisteren. Er wordt serieus naar onze input gekeken en er is daarbij veel aandacht voor het welzijn van onze medewerkers.

Het is belangrijk dat de teams in de scholen en bij de diensten hun eigen afspraken kunnen maken binnen de kaders van de Kwaliteitsagenda. Dankzij Teams aan Zet hebben de teams meer ruimte om zelf beslissingen te nemen. We zetten ons in voor een positieve werkbeleving en omgeving, want we zijn ervan overtuigd dat blije docenten de beste lessen geven. Wij streven er dan ook naar om het welzijn van medewerkers te verbeteren en het werkgeluk te vergroten. Alle collega's hebben de mogelijkheid gehad om deel te nemen aan de kennistafels, waar input is opgehaald voor deze Kwaliteitsagenda. Het was een uitgelezen mogelijkheid om met elkaar in gesprek te gaan over de koers die Mondriaan moet varen in de jaren die voor ons liggen. We hopen dat ook in de toekomst dergelijke initiatieven ontplooid worden om de collega's de gelegenheid te geven in gesprek te gaan over onderwerpen die belangrijk zijn voor ons allemaal.

Namens de Ondernemingsraad van Mondriaan,

Wouter van der Toorn
voorzitter Ondernemingsraad

Als voorzitter van de Centrale Studententraad van Mondriaan, wil ik graag dit voorwoord gebruiken om mijn trots en dankbaarheid uit te spreken over wat wij, studenten en medewerkers, samen hebben bereikt. Ik kijk met veel voldoening terug op de samenwerking met het College van Bestuur, die altijd uitstekend is geweest. Het college heeft steeds opengestaan voor onze input en heeft actie ondernomen op de punten die wij hebben aangedragen.

We hebben ons uiterste best gedaan om de belangen van de studenten zo goed mogelijk te vertegenwoordigen. Via studentenpanels kwamen we te weten wat er onder studenten leeft en waar oplossingen voor moeten komen. Denk aan de terugkoopregeling voor studieboeken en het implementeren van een coachingsysteem voor studenten. Er is nu gelukkig meer aandacht voor studentenwelzijn. Met het coachingsysteem kunnen studenten veel gemakkelijker antwoord krijgen op vragen waar ze mee zitten. Zelf hebben we ook mee kunnen helpen: Mia is ons nieuwe interne communicatiemiddel. Met een grote groep studenten hebben we meegewerkt aan het testen van de eerste Mia-versies.

In de inleiding van deze Kwaliteitsagenda staat de vergelijking van het onderwijs met een orkest. Als CSR zijn wij uiteraard een onderdeel van het onderwijs, zoals een instrument onderdeel van een orkest is. Als ik dan de CSR vergelijk met een muziekinstrument, kies ik voor een tuba die lekker veel geluid maakt! Of misschien wel voor een enorme trommel die het ritme aangeeft en zorgt dat het tempo erin blijft.

Ik heb met veel plezier drie jaar lang de rol van voorzitter vervuld en ik wil graag betrokken blijven bij de studententraad. Echter, nu is het tijd voor een andere voorzitter om het stokje over te nemen. Het is ook belangrijk dat er ruimte is voor nieuwe ideeën en perspectieven. Deze periode is voor mij persoonlijk ontzettend leerzaam geweest en ik ben dankbaar voor de ervaringen die ik heb opgedaan.

Diëgo Bhoelan
voorzitter Centrale Studententraad

Inleiding

Om de uitdagingen van morgen aan te gaan zijn de talenten van iedereen in de samenleving nodig. Mondriaan moet daarom studenten optimaal voorbereiden op de toekomstige samenleving, en de kennis en vaardigheden meegeven die zij nodig hebben voor het vervolgonderwijs, de toekomstige arbeidsmarkt, actieve deelname aan de samenleving, en een leven lang ontwikkelen.

De collectieve *Werkagenda mbo: Samen werken aan talent* beschrijft de belangrijkste prioriteiten voor de verbetering van het beroepsonderwijs in Nederland voor de komende jaren. De agenda benadrukt het belang van samenwerking tussen landelijke en regionale partners om vooruitgang te boeken in de richting van gedeelde doelen. De uitdagingen waar Nederland in het algemeen en het beroepsonderwijs in het bijzonder voor staan, zijn fors en vereisen georganiseerde, collectieve actie. Uit de *Werkagenda mbo* blijkt bovendien dat alle belanghebbenden zeer hoge verwachtingen hebben van het beroepsonderwijs. Dit is een teken dat de kwaliteit van de mbo-sector zich gunstig ontwikkelt. Blijkbaar is er volop vertrouwen dat de sector de vindingrijkheid heeft om de uitdagingen van morgen aan te kunnen.

Deze nieuwe ronde van kwaliteitsafspraken hebben we benut als kans om onze strategie voor de komende jaren te herzien en bij te sturen wat we doen, zodat het aansluit op de tijdgeest. Onze *Kwaliteitsagenda 2024-2027* is de regionale uitwerking van de landelijke prioriteiten en doelen uit de *Werkagenda mbo*. Omdat we geloven in de kracht van samenwerking en cocreatie, heeft onze *Kwaliteitsagenda* de titel *Samen maken we Mondriaan*. Want voor een succesvolle toekomst hebben we de betrokkenheid en expertise van al onze stakeholders nodig.

Een onderwysorkest op kennistournee

Het onderwijs is als een orkest, waarin alle betrokkenen harmonieus samenwerken om een gezamenlijk doel te bereiken. In onze leergemeenschap zijn diverse medewerkers, managers en teams, die allemaal op verschillende manieren een essentiële bijdrage leveren aan het onderwijs en de begeleiding van studenten. Buiten Mondriaan werken we samen met veel verschillende partijen: andere onderwijsinstellingen, de gemeenten, het werkveld en andere betrokkenen. Samen met al die partijen, inclusief de studenten, vormen we één orkest, ieder vanuit een eigen sectie.

In dat orkest is elke bijdrage relevant, van de triangel tot de eerste viool. Voor een goede harmonie moeten alle musici de partituur kennen, goed getraind zijn en haarfijn op elkaar afstemmen. Omdat we onze kennis met elkaar delen en openstaan voor nieuwe instrumenten en technieken (innovaties), bereiken we een steeds hogere kwaliteit. Hiermee maken we samen de muziek die aansluit op de

behoeften van onze studenten, de arbeidsmarkt en de samenleving van morgen.

Met dit orkest zijn we op tournee; we zijn samen op een avontuurlijke kennisreis: studenten als lerende groepen en individuen, instellingen als lerende organisaties en het mbo als een lerende onderwijssector. We nemen onze studenten als orkestleden mee op tournee met onze tourbus. Van de opstap (intake) langs de oefenruimte (school), en al snel *learning by doing*, langs diverse optredens op verschillende podia (stages).

Na de tournee leveren we onze studenten af als zelfstandige musici, die elk hun eigen weg gaan (diplomering). Ze blijven nieuwe stukken repeteren, want dat is nodig om het publiek (de samenleving) steeds weer te voorzien van de muziek waar op dat moment behoefte aan is. Ze kunnen dan zelf aan het stuur zitten op hun eigen tournees (een leven lang ontwikkelen).

Op deze tournee met het orkest hebben studenten toegang nodig tot veel verschillende bronnen, overal waar ze komen. Op school, thuis, bij vrienden en familie, als ze spelen en als ze sporten. Een betrokken docent alleen is niet genoeg, ouders en opvoeders geven hun kinderen een voorbeeld hoe te leven en te leren, een succesvolle tante kan bijdragen door te motiveren, een buurman door interesse te tonen, een sportleraar door ze uit te dagen. Bovendien moet de school een stimulerende omgeving vormen en moet er thuis voldoende rust en ruimte zijn voor huiswerk. Alles en iedereen in de omgeving van studenten draagt bij aan hun kansen om hun talenten optimaal te ontwikkelen.

Helaas varieert de toegang tot en de kwaliteit van deze bronnen sterk van de ene plaats tot de andere. Een groot deel van onze studenten groeit op in een omgeving met minder kansen. We moeten daarom zorgen voor meer kansengelijkheid: overal krachtige bronnen, zodat alle studenten een actieve rol in hun leren en in de samenleving kunnen spelen.

De Kwaliteitsagenda als partituur

In *Samen maken we Mondriaan* beschrijven we hoe we dit willen realiseren, in samenwerking met onze interne en externe stakeholders in de regio. Daarmee is deze *Kwaliteitsagenda* de partituur voor de muziek die ons onderwysorkest de komende jaren zal uitvoeren. Periodiek zullen we de harmonie tussen de verschillende secties beluisteren, en de details van de gezamenlijke uitvoering verder invullen. Jaarlijks zullen we met alle secties de balans opmaken, en bepalen waar we in het volgende jaar de accenten willen leggen, waar we willen versnellen of vertragen, en afstemmen waar we zachter of juist luider willen spelen.

De afgelopen jaren hebben getoond dat wij het vermogen hebben om veerkrachtig om te gaan met uitdagingen, tegenslagen en veranderingen. Tegelijk moesten we extra aandacht geven aan de motivatie en weerbaarheid van onze studenten en medewerkers. Hoe we ons onderwijs het beste kunnen verbeteren, leren we gezamenlijk in de praktijk en we helpen elkaar, zodat iedereen kan meekomen. We nemen er ook de tijd voor; we doen het stap voor stap en focussen op oplossingen die echt werken. Daarbij houden we rekening met de praktische aspecten en beperkingen.

Deze Kwaliteitsagenda is een leidraad voor onze toekomstige inspanningen, maar het is ook een uitnodiging aan al onze stakeholders om deel te nemen aan onze kennisreis. We nodigen hen uit om perspectieven en ideeën te delen en actief bij te dragen aan de realisatie van onze strategische prioriteiten. Want samen kunnen we het verschil maken en de weg banen naar een toekomst waarin het beroepsonderwijs nog meer dan nu een motor is van positieve verandering en duurzame ontwikkeling.

Vooruitblik op de tekst

In hoofdstuk 1 staat de strategische analyse van kansen, krachten, uitdagingen en kwetsbaarheden. Daarmee bepalen we onze uitgangspositie.

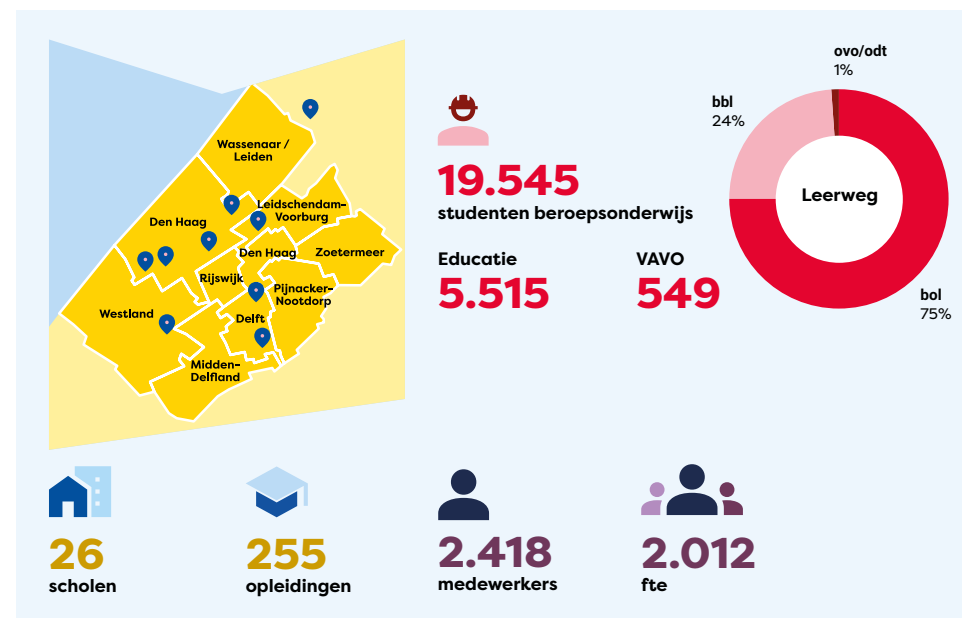
Hoofdstuk 2 bevat onze missie, kernwaarden en toekomstvisie. Daaruit volgen de strategische prioriteiten en doelen voor deze Kwaliteitsagenda. Dit hoofdstuk beschrijft in grote lijnen de richting waarin we willen ontwikkelen.

Hoofdstuk 3 is het hoofdstuk waar het eigenlijk om gaat. De drie landelijke prioriteiten uit de Werkagenda mbo staan erin uitgewerkt met concrete ambities: (1) Kansengelijkheid voor al onze studenten, (2) Aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt, en (3) Kennis, kwaliteit en innovatie. Voor elk doel staat de uitgangssituatie van Mondriaan beschreven, onze ambities voor 2027 en concrete acties die we nemen in 2024-2027. Bovendien staat er een uitwerking in van al onze samenwerkingen om dit te realiseren.

Hoofdstuk 4 bevat onze kwaliteitscyclus met onze besturingsfilosofie en hoe we die bij Mondriaan inzetten om verbeteringen te realiseren en te borgen.

In de bijlagen staat ondersteunende informatie, waaronder de indicatieve begroting en de beschrijving van het draagvlak en de totstandkoming van onze Kwaliteitsagenda 2024-2027: *Samen maken we Mondriaan*. In [Bijlage 7](#) staat een lijst van gebruikte afkortingen.

Context van de instelling en afbakening van het regionale werkgebied



Figuur 0.1 Context van de instelling en afbakening van het regionale werkgebied

Mondriaan bestaat uit 26 scholen op 20 locaties die gezamenlijk 255 opleidingen verzorgen; onze instelling verzorgt met bijna 2.500 medewerkers onderwijs aan ruim 25.000 personen, waaronder bijna 20.000 mbo-studenten.

Ons regionale verzorgingsgebied omvat primair de regio Haaglanden, waarbij de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (MRDH) en de provincie Zuid-Holland een belangrijke regionale context vormen. Al onze locaties liggen in en rond de Randstad, en het merendeel van onze studenten komt uit Den Haag. Als roc in een van de vier grote steden (G4), heeft Mondriaan te maken met de uitdagingen van de grote stad, zoals een hyperdiverse bevolking en grote verschillen in welvaart.

1 Analyse van kansen, krachten, uitdagingen en kwetsbaarheden

Om de tournee met ons orkest voor te bereiden, moeten we weten wat ons uitgangspunt is. Welke kansen liggen er voor optredens? Welke krachten bevinden zich in ons orkest? Wat zijn de uitdagingen die we onderweg kunnen tegenkomen en wat zijn de kwetsbare instrumenten? Welke secties lopen voorop, en welke kunnen extra ondersteuning gebruiken?

Dit hoofdstuk bespreekt hoe de actuele trends en ontwikkelingen in de samenleving, in het (beroeps)onderwijs en binnen Mondriaan invloed hebben op de kansen, krachten, uitdagingen en kwetsbaarheden van Mondriaan. [Bijlage 1](#) bevat een uitgebreide analyse van actuele trends en ontwikkelingen op verschillende niveaus: internationaal, landelijk, regionaal, en binnen Mondriaan. Met het management, de ondernemingsraad (OR) en de Centrale Studenten Raad (CSR) hebben we een selectie gemaakt van de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor de komende jaren.

Kansen

De wereldwijde technologische vooruitgang biedt kansen voor verbetering van leerprestaties van studenten en ondersteuning van docenten bij hun onderwijspraktijk. Vakmensen zijn de motor waarop de samenleving draait en dat besef groeit. In Nederland groeit de waardering voor studenten in het mbo-onderwijs. Er is grote behoefte aan vakmensen, vooral in de branches zorg en techniek.

De Nederlandse en de regionale bevolking groeien, vooral door vergrijzing en migratie. In de regio Haaglanden stijgt het aantal jongeren van 15 tot 25 jaar tot 2030 nog met een paar procent. Dat zijn potentiële mbo'ers. Landelijk - en zeker regionaal - hebben studenten, werknemers en bedrijven een toenemende behoefte aan flexibele onderwijstrajecten en een leven lang ontwikkelen (LLO). Duurzaamheid en inclusie krijgen steeds meer draagvlak en dat sluit aan op ons eigen beleid.

Den Haag investeert in thema's zoals invullen van onderwijsvacatures, gelijke kansen in het onderwijs, basisvaardigheden door de hele sector en een aantrekkelijke studentenstad, ook voor mbo'ers. Dat biedt kansen voor samenwerking met de gemeente, waar het grootste deel van onze gebouwen staat en de meeste van onze studenten wonen.

Krachten

Mondriaan is een roc met een sterk imago, goede contacten en regionale samenwerkingen met het werkveld en de sociale partners. We zitten dicht bij de politiek en zijn met onze twintig locaties in Den Haag, Delft, Westland en Leiden goed vertegenwoordigd in de regio. We zijn financieel gezond en daardoor hebben we goede materiële voorzieningen en ruimte voor ontwikkeling. Verschillende

van onze scholen staan bekend als topscholen, met een hoge studenttevredenheid en goede resultaten. We hebben veel kennis en kunde, zowel in de scholen als in de ondersteunende diensten. In beschikbaarheid en benutting van managementinformatie hebben we de laatste jaren grote slagen gemaakt.

Mondriaan onderscheidt zich als opleidingsschool; in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam leiden we intern nieuwe docenten op, die na hun opleiding en stage direct bij ons aan de slag kunnen. Aansluitend bij de actualiteit en onze doelgroep realiseren we steeds meer diversiteit en inclusie in alle lagen van de organisatie. Ook komt studentenparticipatie op verschillende manieren steeds beter van de grond. Onze focus op niveau 2 en bbl neemt toe.

Mondriaan investeert al jaren in teamontwikkeling en in 2022 hebben we dit geïntensiveerd onder het motto 'Teams aan Zet': teams die meer ruimte krijgen, kunnen en willen meer verantwoordelijkheid nemen. Onze medewerkers benutten hun ambitie, talent en expertise beter. Dat verhoogt het werkplezier en leidt tot een hogere kwaliteit van onderwijs.

Uitdagingen

Mondriaan houdt rekening met uitdagingen als de toenemende sociaaleconomische ongelijkheid onder mensen van kleur, met een migratieachtergrond, met een mentale of fysieke handicap, uit de lhbtq+-gemeenschap of uit lagere sociaaleconomische milieus. Ook de groeiende polarisatie is zichtbaar in de klas.

Na corona is het studentenwelzijn afgenomen en zien docenten over de hele linie studenten die moeilijk te motiveren zijn en niet zo gemakkelijk als voorheen een groep vormen. Gecombineerd met persoonlijke, psychische en maatschappelijke uitdagingen, neemt de multiproblematiek in de studentenpopulatie toe.

Globale ontwikkelingen zoals het veranderende klimaat hebben gevolgen voor Mondriaan. Onze studenten moeten zich hiertoe leren verhouden en waar mogelijk moeten we hen opleiden om mee te werken aan oplossingen. De digitalisering van het onderwijs biedt naast veel kansen ook risico's van bijvoorbeeld cyberveiligheid, dat hebben we met de hack in 2021 aan den lijve ondervonden.

Door de afnemende economische groei en aanhoudende inflatie zijn zowel de kosten voor bedrijfsvoering, als voor levensonderhoud van medewerkers en studenten flink toegenomen.

De instroom in het mbo loopt landelijk terug, maar bij Mondriaan is dit vooralsnog niet het geval. Gediplomeerde vmbo'ers kiezen vaker voor havo in plaats van mbo, in de regio Haaglanden nog vaker dan in de meeste andere regio's van het land. Door de toegenomen vraag naar vakmensen bieden bedrijven steeds vaker ongediplomeerde mbo'ers een contract aan om voltijds te werken. Op korte termijn is dit aantrekkelijk voor de mbo'ers, maar op lange termijn beperkt dit hun keuze en positie op de arbeidsmarkt. Deze 'groenpluk' draagt bij aan een hoger vsv bij Mondriaan. We moeten daarom onderwijsvormen vinden die in de behoeften van alle partijen voorzien. Daarnaast groeit het vraagstuk hoe we de studiekeuzevrijheid van studenten kunnen behouden en tegelijk goed kunnen afstemmen op de vraag van de markt en de maatschappelijke behoeften.

Kwetsbaarheden

We kampen al langere tijd met personeelstekorten. Waar dat eerst alleen gold voor docenten van bepaalde vakken, zijn vacatures nu over de hele linie moeilijker in te vullen. Hierdoor komt de kwaliteit van het onderwijs onder druk te staan en het vraagt meer van de medewerkers die dat op moeten vangen. Bovendien is er al een hoger ziekteverzuim en een afnemende veerkracht na corona. Een aantal van onze scholen presteert al langere tijd onder de maat en er lopen intensieve verbetertrajecten. We hebben zicht op de risico-opleidingen, en schenken daar de komende jaren verder aandacht aan.

Over de hele breedte van Mondriaan lopen de onderwijsresultaten en de tevredenheid van studenten enigszins terug en neemt vsv toe. Onze systemen en processen zijn vooral afgestemd op het reguliere beroepsonderwijs, en nog onvoldoende gericht op LLO.

We delen en verbinden de aanwezige kennis en kunde nog onvoldoende. In die kwetsbaarheid ligt echter een waardevolle kans om dat beter te benutten. Onze informele organisatiecultuur heeft voordelen, maar zorgt ook dat we onderlinge afspraken niet altijd goed vastleggen en daardoor niet altijd goed naleven.

De uitwerking van de prioriteiten en de keuze in de te nemen maatregelen zijn gebaseerd op deze strategische analyse. We benutten de kansen en krachten zoveel mogelijk. Daarnaast kijken we hoe we de uitdagingen het hoofd kunnen bieden of zelfs kunnen ombuigen met onze krachten en kwaliteiten. We verliezen onze kwetsbaarheden niet uit het oog: we benoemen ze hier en gebruiken ze in de formulering van de nieuwe strategie.

Onze belangrijkste kansen, uitdagingen, krachten en kwetsbaarheden

EX
T
E
R
N

Kansen

- Technologische vooruitgang, ook in onderwijs
- Groeiende waardering mbo'ers
- Veel vraag naar afgestudeerde mbo-studenten
- Demografische groei
- Behoefte en draagvlak voor:
 - LLO en flexibel onderwijs
 - duurzaamheid en inclusie
- Den Haag als partner met veel overeenstemmende belangen op relevante thema's

Uitdagingen

- Sociaaleconomische ongelijkheid en polarisatie
- Multiproblematiek en afname studentenwelzijn
- Dalend niveau basisvaardigheden
- Klimaatverandering
- Digitalisering van het onderwijs
- Economische groei neemt af, kosten stijgen
- Terugloop instroom mbo op landelijk niveau
- Groenpluk neemt toe
- Marktvraag vs. studiekeuzevrijheid studenten

IN
T
E
R
N

Krachten

- Sterke financiële positie
- Sterk imago en goede contacten in de regio
- Enkele scholen van Mondriaan zijn topscholen
- Veel kennis en kunde in de scholen en diensten
- Beschikbaarheid en benutting van managementinformatie
- Mondriaan is een opleidingsschool
- Steeds meer aandacht voor diversiteit en inclusie en studentenparticipatie
- Toegenomen focus op aanbod niveau 2 en bbl
- Teams aan Zet

Kwetsbaarheden

- Personeelstekorten
- Hoger ziekteverzuim en afnemende veerkracht medewerkers
- Verschillende kwetsbare scholen
- Afnemende onderwijsopbrengsten, toenemend vsv
- Relatief lage studenttevredenheid
- Nog onvoldoende gericht op LLO
- Te weinig interne samenwerking
- Informele organisatiestructuur

2 Strategische uitgangspunten en prioriteiten

Hoewel de eerste drie prioriteiten ingegeven zijn door de *Werkagenda mbo*, komen ze ook voort uit onze missie, kernwaarden en visie. Dat is geen toeval, maar komt doordat we midden in de samenleving staan en ons strategisch beleid continu afstemmen op wat onze stakeholders belangrijk vinden.

2.1 Missie, kernwaarden en visie

Missie en kernwaarden

Studenten optimaal voorbereiden op het vervolgonderwijs, de toekomstige arbeidsmarkt, en actieve deelname aan de samenleving. Dat is de missie van Mondriaan. Samen met onze stakeholders werken we aan deze missie, vanuit de kernwaarden vakkundig, innovatief, betrokken en toonaangevend:

- **Vakkundig:** We hebben een nieuwsgierige, ondernemende en onderzoekende houding. Medewerkers en studenten krijgen zo de kans zich te ontwikkelen en te experimenteren met nieuwe ideeën.
- **Innovatief:** We leveren kwaliteit, begeleiden onze studenten en medewerkers optimaal in hun leerproces, leiden onze studenten op tot vakkundige beroepsbeoefenaars en houden onze kennis en vaardigheden up-to-date.
- **Betrokken:** We zijn betrokken bij onze studenten en medewerkers, en laten hun merken dat ze gezien en gehoord worden.
- **Toonaangevend:** We zijn trots op ons werk en laten dat graag zien; we delen onze kennis. We zijn actief in de regio en niet bang om een voortrekkersrol te vervullen.

[Bijlage 2](#) bevat een uitgebreide beschrijving van hoe deze vier kernwaarden tot uitdrukking komen in de onderwijsvisie van Mondriaan.

Studenten, medewerkers en andere belanghebbenden hebben voor de strategische analyse van 2020-2024 gezamenlijk een toekomstbeeld geschetst van Mondriaan in 2030. Voor de nieuwe kwaliteitsagenda hebben we dit beeld tegen het licht gehouden om te zien in hoeverre het nog voldoet. Het blijkt dat ons toekomstbeeld niet wezenlijk is veranderd. Met een paar aanscherpingen kunnen we grotendeels dezelfde koers blijven volgen.

Toekomstvisie van Mondriaan in 2030

In 2030 is Mondriaan nog steeds een herkenbare regionale onderwijsinstelling, die nauw verbonden is

met de samenleving. We verwelkomen een diverse studentenpopulatie die steeds meer begeleiding nodig heeft. Docenten spelen een intensieve rol als studie- en loopbaanbegeleiders, terwijl ze hun rol als inhoudelijk expert over hun vak behouden. Als onderdeel van het Nederlandse onderwijsstelsel heeft het beroepsonderwijs in 2030 een sterke positie verworven, en hebben mbo-studenten in de samenleving dezelfde status als studenten aan hogescholen en universiteiten.

Ons opleidingsaanbod is dynamisch en sluit nauw aan bij de veranderende arbeidsmarkt. We zijn dé partner in de regio voor LLO, en zijn zowel fysiek als digitaal goed zichtbaar en benaderbaar. Onze medewerkers werken samen met bedrijven, instellingen, overheden en studenten, en vervullen een verbindende maatschappelijke rol in de omgeving op het gebied van leren en ontwikkelen. We zijn als overheden, instellingen en bedrijven afhankelijk van elkaar om onze opdracht in deze netwerkmaatschappij te vervullen. Werknemers en werkzoekenden vertrouwen op ons voor flexibele leerarrangementen die aansluiten op hun scholingsbehoeften.

We focussen op Nederlandse taalvaardigheid, rekenen en burgerschap. Het opleidingsprogramma legt een sterke nadruk op de basisvaardigheden en burgerschapscompetenties die cruciaal zijn voor actieve deelname aan de maatschappij. In 2030 zijn automatisering, robotisering en kunstmatige intelligentie verder ontwikkeld en meer verweven in zowel de arbeidsmarkt als het onderwijs. We hebben ons ontwikkeld tot een lerende organisatie, die slim gebruik maakt van ICT in het onderwijs en de bedrijfsvoering.

In 2030 staan we nog steeds bekend als een betrokken werkgever met bevlogen en betrokken medewerkers. We vormen een flexibele en wendbare organisatie, die erkent dat iedereen elkaar nodig heeft. We hebben een inclusieve en diverse werkomgeving, waarin samenwerking, verbondenheid en wederzijds respect centraal staan. We hebben geïnvesteerd in de ontwikkeling van beroepscompetenties en persoonlijke groei, waardoor onze medewerkers uitblinken in hun vakgebied. We stimuleren actief onderwijskundig leiderschap van medewerkers, waarmee ze een waardevolle bijdrage leveren aan het onderwijsklimaat. Ons succes is te danken aan al onze medewerkers, die zorgen voor hoogwaardig onderwijs en een inspirerende leeromgeving voor studenten.

We integreren duurzaamheid in zowel het onderwijs als in de bedrijfsvoering. We hebben concrete stappen gezet op dat gebied, zoals klimaatneutraliteit en de bevordering van circulaire processen. Hierdoor zijn we een voorbeeld van een instelling die zich inzet voor een duurzame toekomst.

2.2 Strategische prioriteiten en doelen

We weten waarvandaan we vertrekken, waar we naartoe willen en wat we onderweg kunnen tegenkomen. Vanuit de toekomstvisie van Mondriaan in 2030 stellen we de volgende vijf strategische prioriteiten voor de periode 2024-2027 vast:

- PRIORITEIT 1: *Kansengelijkheid*
- PRIORITEIT 2: *Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt*
- PRIORITEIT 3: *Kennis, kwaliteit en innovatie*
- PRIORITEIT 4: *Bevlogen medewerkers en betrokken werkgever*
- PRIORITEIT 5: *Duurzame ontwikkeling*

Prioriteiten 1, 2 en 3 en de daaronder vallende doelen en acties vormen onze *Kwaliteitsagenda 2024-2027*. Prioriteiten 4 en 5 en de daaronder vallende doelen en acties maken daar geen deel van uit.

Onze *Kwaliteitsagenda 2024-2027* is een regionale uitwerking van de landelijke prioriteiten en doelen uit de *Werkagenda mbo: Samen werken aan talent* (2023). De *Werkagenda mbo* beschrijft de voornaamste uitdagingen voor de onderwijssector voor de komende jaren, waarvan de meeste ook in de voorgaande ronde van kwaliteitsafspraken al belangrijke thema's waren. Onderstaande tabel toont hoe we de speerpunten en doelen uit onze vorige *Kwaliteitsagenda* continueren in de drie prioriteiten uit de *Werkagenda mbo*, die integraal onderdeel zijn van onze strategie.

Werkagenda mbo 2023 - 2027			
Kwaliteitsagenda 2019 - 2022	PRIORITEIT 1: Kansen- gelijkheid	PRIORITEIT 2: Aansluiting onderwijs- arbeidsmarkt	PRIORITEIT 3: Kennis, kwaliteit en innovatie
Speerpunt 1: Jongeren in een kwetsbare positie 1.1 Voortijdig schoolverlaten omlaag 1.2 Aanbod voor herstarters uitbreiden 1.3 Rendementen omhoog	✓ ✓	✓ ✓	✓
Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs voor iedereen 2.1 Pedagogisch-didactische vaardigheden verbeteren 2.2 Doorstroom (in- en extern) bevorderen 2.3 Excellentie stimuleren	✓ ✓ ✓		✓ ✓
Speerpunt 3: Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst 3.1 (Technologische) innovatie stimuleren 3.2 Regionale samenwerking intensiveren 3.3 Aanbod doorstarters uitbreiden	✓	✓ ✓	✓ ✓ ✓

Figuur 2.1 Overzicht continuering speerpunten en doelen *Kwaliteitsagenda 2019-2022* in prioriteiten *Werkagenda mbo*

Om een volledig overzicht te geven van onze strategie en hoe we de drie landelijke prioriteiten uit de *Werkagenda mbo* daarin hebben geïntegreerd, staan hieronder de vijf strategische prioriteiten van Mondriaan met een korte toelichting.

PRIORITEIT 1: Kansengelijkheid

We vinden het belangrijk dat alle studenten de mogelijkheden krijgen om hun talenten maximaal te ontwikkelen, ongeacht hun kleur, migratieachtergrond, validiteit, gender, sekse, geartheid of sociaaleconomische milieu. We voorkomen dat bepaalde groepen achterblijven.

PRIORITEIT 2: Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

We vinden dat het onderwijs allereerst moet opleiden voor de arbeidsmarkt. De behoefte van de arbeidsmarkt is, naast de behoeften van de studenten, leidend voor ons onderwijs. We geven studenten de juiste competenties mee om succesvol te zijn in hun toekomstige beroep.

PRIORITEIT 3: Kennis, kwaliteit en innovatie

We bieden hoogwaardig onderwijs dat aansluit bij de ontwikkelingen in de samenleving en de arbeidsmarkt. We investeren in onze docenten en medewerkers om hun competenties up-to-date te houden en stimuleren vernieuwing in het onderwijs.

PRIORITEIT 4: Bevlogen medewerkers en betrokken werkgever

We motiveren onze medewerkers met aandacht voor een goede werkomgeving, hun welzijn en hun ontwikkeling. Daardoor leveren ze hoogwaardig onderwijs met passie en zijn ze oprecht geïnteresseerd in de ontwikkeling van onze studenten.

PRIORITEIT 5: Duurzame ontwikkeling

We integreren milieu- en klimaatthema's in het onderwijs en realiseren een zo circulair en klimaatneutraal mogelijke bedrijfsvoering. We dragen bij aan een toekomstbestendige samenleving en maken onze studenten bewust van het belang daarvan.

De figuur op de volgende pagina illustreert hoe de vijf strategische prioriteiten samenhangen met onze missie en kernwaarden. Voor de vijf prioriteiten hebben we specifieke doelen gesteld; tabel 2.1 geeft een totaaloverzicht van de prioriteiten en de daarbij horende doelen.

Het volgende hoofdstuk bevat een verdere uitwerking van de doelen onder prioriteiten 1, 2 en 3; het hart van de *Kwaliteitsagenda 2024-2027*. Bij elk doel staan de maatschappelijke relevantie, onze uitgangssituatie in 2023, onze ambities voor 2027, en de acties die we nemen in 2024-2027 om deze ambities te realiseren met onze strategische keuzes.

ROC Mondriaan strategie 2024 - 2027



Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

We vinden dat het onderwijs allereerst moet opleiden voor de arbeidsmarkt. De behoefte van de arbeidsmarkt is, naast de behoeften van de studenten, leidend voor ons onderwijs. We geven studenten de juiste competenties mee om succesvol te zijn in hun toekomstige beroep.



Kansengelijkheid

We vinden het belangrijk dat alle studenten de mogelijkheden krijgen om hun talenten maximaal te ontwikkelen, ongeacht hun kleur, migratieachtergrond, validiteit, gender, sekse, geartheid of sociaaleconomische milieu. We voorkomen dat bepaalde groepen achterblijven.



Kennis, kwaliteit en innovatie

We bieden hoogwaardig onderwijs dat aansluit bij de ontwikkelingen in de samenleving en de arbeidsmarkt. We investeren in onze docenten en medewerkers om hun competenties up-to-date te houden en stimuleren vernieuwing in het onderwijs.



Bevlogen medewerkers en betrokken werkgever



We motiveren onze medewerkers met aandacht voor een goede werkomgeving, hun welzijn en hun ontwikkeling. Daardoor leveren ze hoogwaardig onderwijs met passie en zijn ze oprecht geïnteresseerd in de ontwikkeling van onze studenten.



Duurzame ontwikkeling

We integreren milieu- en klimaatthema's in het onderwijs en realiseren een zo circulair en klimaatneutraal mogelijke bedrijfsvoering. We dragen bij aan een toekomstbestendige samenleving en maken onze studenten bewust van het belang daarvan.

Doelen Strategie & Kwaliteitsagenda 2024-2027

PRIORITEIT 1 Kansengelijkheid		<ul style="list-style-type: none">1.1 We dragen bij aan gelijkwaardige behandeling van alle studenten in Nederland1.2 We verbeteren het studentenwelzijn en versterken de integrale veiligheid op onze scholen en leerbedrijven; we bevorderen inclusie en toegankelijkheid voor studenten met een hulpbehoefte1.3 We versterken de begeleiding (met name voor niveau 2-studenten) en verminderen vsv1.4 We versterken de beroepsroute vmbo-mbo-hbo, en positioneren het beroepsonderwijs als een positieve keuze1.5 We bevorderen de geletterdheid in de regio; we verminderen laaggeletterdheid met scholingsprogramma's
PRIORITEIT 2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt		<ul style="list-style-type: none">2.1 We zorgen dat studenten weloverwogen kunnen kiezen voor een opleiding naar een kansrijk beroep2.2 We zorgen dat studenten goede stageplekken en leerbanen krijgen, we optimaliseren kansengelijkheid in de leerbedrijven (we bannen stagediscriminatie uit), en we bevorderen passende stagevergoedingen2.3 We stimuleren op-, om- en bijscholing van de beroepsbevolking (werkenden en werkzoekenden), met specifieke aandacht voor maatschappelijke opgaven
PRIORITEIT 3 Kennis, kwaliteit en innovatie		<ul style="list-style-type: none">3.1 We verbeteren de beheersing van Nederlands en rekenen onder studenten, en versterken de kwaliteit van docenten die Nederlands, rekenen en burgerschap geven3.2 We verbeteren de kwaliteit van burgerschapsonderwijs3.3 We zorgen dat werken in het mbo aantrekkelijk blijft door de werkdruk van medewerkers te verlagen, hun carrièreperspectief te verbeteren, nieuw talent te behouden (met name door de uitval van startend onderwijspersoneel te verlagen), en de mogelijkheden voor ontwikkelen en professionaliseren van medewerkers te optimaliseren3.4 We zorgen dat het mbo in onderzoeks- en kennisnetwerken een gelijkwaardige partner wordt
PRIORITEIT 4 Bevlogen medewerkers en betrokken werkgever		<ul style="list-style-type: none">4.1 We bevorderen de verbondenheid, inclusie, diversiteit en samenwerking in de organisatie4.2 We stimuleren de beroepscompetenties en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers4.3 We vergroten de professionele ruimte van medewerkers
PRIORITEIT 5 Duurzame ontwikkeling		<ul style="list-style-type: none">5.1 We bevorderen duurzame ontwikkeling in de bedrijfsvoering5.2 We versterken de aandacht voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs5.3 We stimuleren duurzame ontwikkeling in de persoonlijke leefomgeving van studenten en medewerkers

3 Doelen, ambities en acties Kwaliteitsagenda 2024-2027

Dit hoofdstuk geeft een uitwerking van de doelen van de eerste drie prioriteiten van onze strategie, de prioriteiten van de Kwaliteitsagenda. Bij elke prioriteit staan:

- relevante trends en ontwikkelingen in de samenleving en het (beroeps)onderwijs,
- onze doelen voor 2027,
- onze voornaamste acties in 2024-2027,
- de samenwerkingen met onze stakeholders.

Bij elk doel staat de beschrijving van:

- de maatschappelijk relevantie,
- onze uitgangssituatie in 2023,
- onze concrete ambities voor 2027,
- onze acties in de periode 2024-2027 om de ambities te realiseren,
- de argumentatie voor onze strategische keuzes in de niet-verplichte maatregelen.

Om de voor de uitwerking van de doelen vereiste analyses zo beknopt mogelijk te houden, en om zo snel mogelijk tot de kern te komen, staan aanvullende feiten en cijfers per prioriteit in [Bijlage 3](#).



3.1 PRIORITEIT 1: Kansengelijkheid



Inleiding

Vanuit onze missie en onze kernwaarde Betrokken vinden we het belangrijk dat alle studenten gelijke kansen krijgen om hun talenten te ontwikkelen om actief deel te nemen aan de samenleving. Als grote mbo-instelling leveren we een belangrijke positieve bijdrage aan de maatschappij en zorgen we dat onze studenten gelijkwaardig behandeld worden.

Tijdens de tournee van ons onderwijsorkest komen onze studenten langs allerlei verschillende werk- en leeromgevingen waarin zij worden gevoed met competenties, vaardigheden, kennis en inspiratie. Maar voor veel studenten zijn niet alle plekken toegankelijk of biedt hun omgeving te weinig mogelijkheden. Sommige podia hebben een mindere akoestiek, sommige oefenruimtes hebben mindere faciliteiten en sommige orkestleden kunnen thuis niet eens oefenen. Kortom, niet alle studenten krijgen de beste kansen om hun talenten en competenties te ontwikkelen.

Kansengelijkheid biedt alle studenten de mogelijkheid om een actieve rol te spelen in hun leren en in de samenleving, en biedt hun de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de arbeidsmarkt en de samenleving van de toekomst. Tegelijk heeft de samenleving ieders bijdrage nodig, zoals een orkest alle instrumenten nodig heeft om tot een complete harmonie te komen. Eén instrument dat minder speelt haalt het niveau van het hele orkest naar beneden. Het is daarom onze plicht aan de samenleving om het volle potentieel van al onze studenten optimaal te ontwikkelen.

Relevante trends en ontwikkelingen

- Kansengelijkheid blijft een probleem in het onderwijs, met name voor kwetsbare groepen zoals studenten van kleur, met een migratieachtergrond, met een fysieke of mentale handicap, uit de lhbtq+-gemeenschap of uit lagere sociaaleconomische milieus.
- Achterstand op het gebied van cognitieve vaardigheden, waaronder taal en sociaal-emotionele ontwikkeling, kan de kansengelijkheid vergroten.
- Om gelijke kansen te bevorderen, moeten we vroegtijdig risico's en achterstanden signaleren en passende ondersteuning bieden.

Sinds de start van de vorige Kwaliteitsagenda in 2019 is onze context aanzienlijk veranderd. Voor veel studenten en medewerkers is de coronapandemie een traumatische periode geweest door grote onzekerheid, verlies en sociale isolatie. De hack waar Mondriaan mee te maken kreeg in augustus 2021 belemmerde het contact en de verbindingen binnen onze leergemeenschap nog verder. Daarbij bracht de inflatie velen (verder) in financiële problemen. De effecten hiervan op zowel studenten als medewerkers werden vooral in 2022 duidelijk merkbaar.

Dit was ook te zien aan de realisatie van onze doelen op het gebied van vsv, onderwijsresultaten en doorstroom. Die ambities bleken in 2022 toch moeilijk verenigbaar met de bevordering van kansengelijkheid en de versterking van de positie van kwetsbare jongeren. Zeker wanneer de arbeidsmarkt aan studenten trekt en hun financiële situatie hen noodzaakt om werk te verkiezen boven onderwijs, is het een uitdaging om passende trajecten te ontwikkelen.

In de samenleving groeit het besef dat gelijke kansen voor iedereen de basis vormen voor een rechtvaardige en gezonde samenleving. Daarnaast is er steeds meer aandacht voor inclusie en toegankelijkheid in het onderwijs. Wij willen bijdragen aan een maatschappij waarin kleur, migratieachtergrond, fysieke of mentale handicap, gender, sekse en geaardheid of het sociaaleconomische milieu geen belemmering vormen voor succes. We zorgen dat echt elke student zich welkom voelt en de juiste ondersteuning krijgt.

Onze doelen voor 2027

Om kansengelijkheid binnen Mondriaan en daarbuiten te realiseren, hebben we de volgende doelen:

- **DOEL 1.1** We dragen bij aan gelijkwaardige behandeling van alle studenten in Nederland.
- **DOEL 1.2** We verbeteren het studentenwelzijn en versterken de integrale veiligheid op onze scholen en leerbedrijven; we bevorderen inclusie en toegankelijkheid voor studenten met een hulpbehoefte.
- **DOEL 1.3** We versterken de begeleiding (met name voor niveau 2-studenten) en verminderen vsv.
- **DOEL 1.4** We versterken de beroepsroute vmbo-mbo-hbo en positioneren het beroepsonderwijs als een positieve keuze.
- **DOEL 1.5** We bevorderen geletterdheid in de regio; we verminderen laaggeletterdheid met scholingsprogramma's.

Onze voornaamste acties in 2024-2027

Om deze vijf doelen te realiseren zijn onze voornaamste acties in de komende jaren:

- We intensiveren het gesprek met studenten over mentaal welzijn en (integrale) veiligheid om taboes te doorbreken.
- We zetten extra in op begeleiding van studenten op alle niveaus.
- We maken afspraken met gemeenten en andere relevante partijen, zodat studenten kunnen participeren in het studentenleven, met aandacht voor introductieweken en studentensport.
- We versterken de aansluiting tussen onderwijsinstellingen (vo-mbo-ho) door onderlinge afstemming van inhoud en inrichting van het onderwijsprogramma, met focus op opleidingen die nodig zijn voor maatschappelijke opgaven en waar studenten drempels ervaren.
- We nemen deel aan het collectief Nationaal Groeifondsproject LLO.

Samenwerking met onze externe partners

Onderwijs

Mondriaan versterkt de samenwerking met middelbare scholen, specifiek met de decanen, om de overgang van het vo naar het mbo te verbeteren. Dat betekent een warme overdracht, gezamenlijke ontwikkeling van loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) en samenwerking voor de verbetering van de aansluiting.

Mondriaan intensificeert de samenwerking met mbo-instellingen in andere regio's om de aansluiting tussen verschillende onderwijsniveaus in de gehele sector te versterken. Dit omvat de afstemming en gezamenlijke ontwikkeling van projecten en leerlijnen.

Mondriaan verbetert de samenwerking met instellingen in het ho in de regio, waaronder de Haagse Hogeschool, Inholland, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Leiden, om de aansluiting tussen het mbo en het ho te verbeteren. Dit omvat onder andere de ontwikkeling van gezamenlijke leerlijnen en de afstemming van het onderwijsprogramma.

Overheden

Mondriaan intensificeert de samenwerking met de gemeenten Den Haag, Leiden, Delft en andere overheidsinstanties om de belangen van studenten te behartigen en de toegankelijkheid en inclusie van het onderwijs te bevorderen. Dit omvat onder andere onze participatie in de Haagse Educatieve Agenda (HEA).

Werkgevers

Mondriaan versterkt de samenwerking met werkgevers om de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt te versterken. Dit omvat meedenken, klankborden, participeren en cocreëren. Door deze nauwe samenwerking kunnen onze opleidingen beter inspelen op de behoeften van werkgevers en kunnen we onze studenten goed voorbereiden op de arbeidsmarkt.

Overig

Mondriaan verbetert de samenwerking met organisaties voor taalonderwijs en taalontwikkeling, zoals de Talengroep, ITTA, Mbo Taalacademie en de Voorleesexpress. Dit betreft kennisdeling, gezamenlijk onderzoek en uitwisseling van goede praktijken om geletterdheid te bevorderen.

Mondriaan blijft investeren in 'Heel Den Haag Leest': een netwerk van scholen, bibliotheken, de gemeente Den Haag, boekhandels en andere instellingen om gezamenlijk het lezen te bevorderen en het leesplezier te vergroten in de regio Haaglanden.

Mondriaan neemt actiever deel dan voorheen aan het 'Kennispunt Taal' van de MBO Raad: een netwerk van beleidsadviseurs om gezamenlijk de laaggeletterdheid te verminderen. Dit houdt in dat we kennis, onderzoek en goede praktijken uitwisselen op inspiratiebijeenkomsten.

Deze samenwerkingsverbanden dragen bij aan de verwezenlijking van onze doelen en ambities met gecoördineerde inspanningen, gezamenlijke projecten en uitwisseling van kennis en ervaring.



DOEL 1.1 We dragen bij aan gelijkwaardige behandeling van alle studenten in Nederland

Inleiding

Als publieke organisatie stellen we dat alle studenten recht hebben op gelijke kansen, ongeacht hun kleur, migratieachtergrond, validiteit, gender, sekse, geaardheid of sociaaleconomische milieu. We bevorderen die gelijke kansen en diversiteit, en creëren een inclusieve leeromgeving waarin alle studenten zich gewaardeerd en vertegenwoordigd voelen.

Net zo goed is de samenleving gebaat bij een inclusieve leeromgeving waarin iedereen kan bloeien. Ieders bijdrage is nodig, net als een orkest de bijdragen van alle musici nodig heeft voor een goede harmonie.

Omdat de Haagse regio sterk internationaal georiënteerd is en de globalisering groeit, moeten onze studenten als beginnende beroepsbeoefenaars competenties ontwikkelen om zich daarin staande te houden. Voor hen ontwikkelen we diverse activiteiten om deze internationale context vorm te geven. Ook voor internationale mogelijkheden bieden we al onze studenten gelijke kansen.

Onze uitgangssituatie in 2023

- In augustus 2023 kunnen eerstejaars mbo-studenten van de scholen die meedoen aan de pilot deelnemen aan de introductieweek 2023 'Hi The Hague'.
- Samen met de CSR zoeken we mogelijkheden om de app Studar in te zetten voor eerstejaars mbo-studenten. Het aanbod van de app passen we aan op de doelgroep, indien nodig.
- We onderzoeken de behoeften onder mbo-studenten om:
 - deel te nemen aan studentensportverenigingen in Den Haag,
 - gebruik te maken van studentenfaciliteiten op de ho-instellingen,
 - tegen gereduceerd tarief gebruik te maken van reguliere sportverenigingen.

De *Werkagenda mbo* benadrukt het belang van een brede ontwikkeling van internationaliseringscompetenties. De internationale dimensie van de mbo-sector blijft onverminderd belangrijk, vanwege de voortschrijdende globalisering van arbeidsmarkten en demografische trends in de EU. De Haagse regio is bovendien sterk internationaal georiënteerd. Daarom worden interculturele competenties integraal onderdeel van curricula en willen we met ondersteuning van het Erasmus+-programma langere periodes van mobiliteit voor studenten bevorderen. We bieden onze studenten mogelijkheden voor buitenlandse stages, studiereizen en uitwisselingsprogramma's. Met Internationalisering@home kunnen studenten interculturele competenties vergaren zonder fysiek naar het buitenland te gaan.

Ieder jaar maken we gebruik van subsidies van het Erasmus+-programma Mobiliteit (KA1). Hiermee nemen we een financiële belemmering weg en creëren we meer kansengelijkheid, want studenten en docenten kunnen onder bepaalde voorwaarden een financiële bijdrage krijgen voor reis en verblijf voor een internationaliseringsactiviteit in het buitenland. Het Erasmus+-programma biedt daarnaast extra ruimte voor studenten met speciale leerbehoeften.

We hebben budget gealloceerd om de internationaliseringsambities van onze scholen te bevorderen, zodat onze studenten internationale ervaring op kunnen doen, net als studenten van hogescholen en universiteiten. Bovendien nemen we actief deel aan internationale samenwerkingsverbanden en projecten met studenten op alle niveaus.

Onze ambities voor 2027

Binnen het doel Gelijkwaardige behandeling voor alle studenten hebben we voor 2027 de volgende ambities:

We zorgen dat mbo-studenten gelijkwaardig mee kunnen doen met studentenactiviteiten. Dat betekent dat die activiteiten en voorzieningen aansluiten op hun behoeften en dat ze er gebruik van maken. Dat geldt in het bijzonder voor de introductieweek 'Hi The Hague', de app Studar en de Haagse studentensportverenigingen.

Om internationalisering in de breedste zin in de scholen te verankeren, zijn we bestuurlijk actief in diverse internationale netwerken van mbo-scholen, zoeken we samenwerking met Europees gesubsidieerde projecten (KA2) en willen we ook aan het stuur zitten. De breed aangeboden Europese subsidiemogelijkheden in combinatie met een internationaal netwerk fungeren als vliegwiel. Onze ambitie is dat alle studenten internationaliseringscompetenties ontwikkelt met dit aanbod, ongeacht hun financiële draagkracht.

Het International Office vraagt de mobiliteitsgelden van Erasmus+ (KA1) aan en geeft ze door aan de scholen en diensten. Voor de internationale projecten (KA2) brengen we extra expertise in de organisatie. Een Mondriaanbrede aanpak zorgt voor een voedingsbodem voor scholen om hun internationaliseringsambities waar te maken.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	1.1.1 Gelijkwaardig positioneren van het mbo en de mbo-studenten	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: • Deelname aan 'Hi The Hague' • Studar app
✓	1.1.2 Creëren van een infrastructuur om studenteninitiatieven, zoals studieverenigingen, te ondersteunen en begeleiden	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: • Medewerkers Studentenparticipatie in iedere school • Decentrale studentenraden van de scholen
✗	1.1.3 Een fysieke studentenkaart introduceren	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: • Elke student heeft een fysieke studentenpas • Mondriaan heeft ook de 'MBO Card' geïntroduceerd
✓	1.1.4 Afspraken maken met gemeenten en andere relevante partijen om mogelijk te maken dat studenten kunnen participeren in het studentenleven, met aandacht voor introductieweken en studentensport	Pas toe	We voeren gemaakte afspraken uit: • Deelname aan 'Hi The Hague' • Inventariseren van behoefte onder studenten • Inventariseren interesse van studentensportverenigingen

Onze externe samenwerkingspartners

- Sportverenigingen
- Hogescholen: Haagse Hogeschool, Hogeschool InHolland
- Alle regiogemeenten
- Internationale netwerken van mbo-scholen





DOEL 1.2 We verbeteren het studentenwelzijn en versterken de integrale veiligheid op onze scholen en leerbedrijven; we bevorderen inclusie en toegankelijkheid voor studenten met een hulpbehoefte

Inleiding

Om goed te kunnen studeren zijn gelijke kansen op persoonlijk welzijn en veiligheid op school randvoorwaarden.

Maatschappelijke onrust groeit en beïnvloedt het welzijn en welbevinden. De kansenongelijkheid neemt toe op het gebied van opleiding, wonen, inkomen, stage en werkgelegenheid. Ook de polarisatie in de samenleving groeit; mensen wantrouwen de overheid en elkaar steeds meer. Migratie neemt toe, evenals de emancipatie van diverse groeperingen. In de samenleving groeit de acceptatie en erkenning van diversiteit.

Studenten die beter in hun vel zitten en zich veilig voelen zijn meer gemotiveerd om te studeren en een positieve bijdrage te leveren aan het leerklimaat in de klas. Dit heeft weer effect op het klimaat op school voor medestudenten en medewerkers.

We bevorderen gelijke kansen en diversiteit en creëren een inclusieve leeromgeving waarin alle studenten zich gewaardeerd en vertegenwoordigd voelen. We verbeteren het veiligheidsgevoel en -klimaat voor studenten en medewerkers door een meer integrale benadering van veiligheid, zoals beschreven in onze visie Integrale Veiligheid. Onder het motto: 'Veiligheid is van ons allemaal!' moeten alle studenten zich bij ons veilig, gezien, gehoord en welkom voelen. Aan die integrale veiligheid koppelen we onze kwaliteiten, kennis, kunde en ervaringen. Met de PDCA-cyclus houden we een kritische blik op ons eigen proces. We willen de veiligheid voor studenten vergroten met een procesmatige benadering en in samenwerking met de verschillende disciplines en interne en externe stakeholders.

Onze uitgangssituatie in 2023

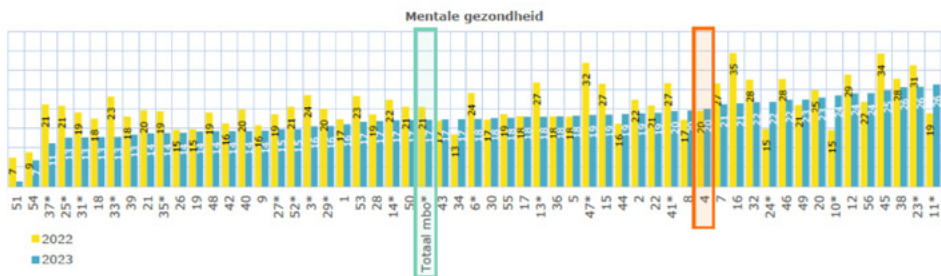
De studenten van Mondriaan zijn divers qua kleur, migratieachtergrond, validiteit, gender, sekse, geartheid en sociaaleconomisch milieu. Studenten worden echter nog steeds gepest of gediscrimineerd om wie ze zijn of waar ze voor staan. De Centrale Studentenraad geeft daarom speciaal aandacht aan kansengelijkheid en veiligheid. Onze speerpunten zijn de start van werkgroepen Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid en een interne Gender & Sexuality Alliance bij Mondriaan.

Na de pandemie bleek er een toename te zijn van welzijnsproblematiek onder studenten. Daarvoor is in 2022 een projectleider studentenwelzijn aangesteld.

In 2022 voelt 76,2 procent van de studenten van Mondriaan zich veilig. Dit is een stijging van 3 procent ten opzichte van 2020. Het mbo-totaal ligt op 81 procent.

Mentale gezondheid

In figuur 3.1 is het percentage studenten weergegeven dat zelf aangeeft op dit moment een slechte tot zeer slechte mentale gezondheid te hebben. Mondriaan scoort boven het mbo-totaal, en er is geen betekenisvol verschil tussen de meting 2022 (geel) en meting 2023 (blauw).



Figuur 3.1 Mentale gezondheid studenten 2022 & 2023

Mentale gezondheid x studievertraging

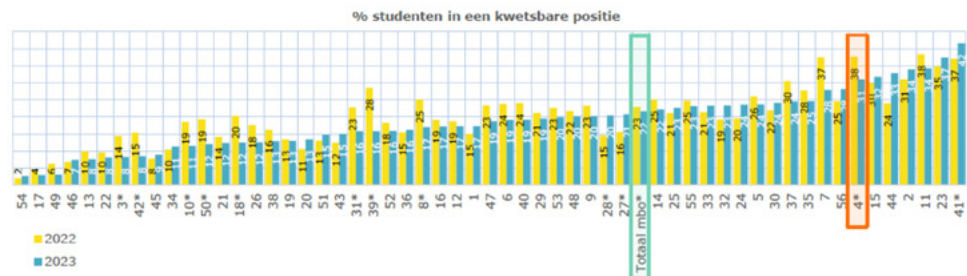
In onderstaande figuur zijn beide kernindicatoren - percentage met studievertraging en percentage met (zeer) slechte mentale gezondheid - gecombineerd. In de figuur geeft het paarse stipje het gemiddelde van alle instellingen aan. Daaromheen bevinden zich vier vlakken: op instellingen rechts van de verticale oranje lijn geven studenten bovengemiddeld vaak aan studievertraging te hebben. Daarnaast geldt voor instellingen boven de horizontale lijn dat hun studenten bovengemiddeld vaak aangeven een (zeer) slechte mentale gezondheid te hebben. Mondriaan-studenten scoren op beide indicatoren boven het gemiddelde.



Figuur 3.2 Mentale gezondheid studenten x studievertraging

Studenten in een kwetsbare positie

Met een statistische analyse (logische regressie) is gekeken of bepaalde groepen studenten een hoger risico lopen op studievertraging of mentale problemen. Uit die analyse komen drie risicofactoren naar voren die de kans op studievertraging en mentale problemen vergroten: geslacht (man), financiële status (slechte financiële situatie ouders) en migratieachtergrond (met migratieachtergrond). In onderstaand figuur is per instelling het aandeel van deze groep studenten in een kwetsbare positie (studenten met twee of drie risicofactoren) weergegeven. Mondriaan scoort hoger dan het mbo-totaal, maar de score in 2023 is wel betekenisvol lager dan in 2022.



Figuur 3.3 Percentage studenten in een kwetsbare positie

Onze ambities voor 2027

Uiteraard willen we dat alle studenten zich veilig voelen bij Mondriaan. Onze maatregelen komen voort uit die ambitie. Tegelijk realiseren we ons dat honderd procent veiligheid niet realistisch is; we kunnen onmogelijk van elke student individueel zien of die zich veilig voelt en als dat niet het geval is, kunnen we dat onmogelijk altijd oplossen. Toch blijft dit ons streven. In elk geval realiseren we elk jaar een verbetering.

We ontwikkelen een duidelijke visie omtrent mentale gezondheid, en hoe we het mentaal welzijn van onze studenten kunnen versterken. Nagenoeg alle scholen implementeren beleid, inclusief acties, ter bevordering van het welzijn van hun studenten, met bijzondere aandacht voor hun mentale gezondheid. We bieden niet-stigmatiserende, laagdrempelige voorzieningen waar studenten gemakkelijk een vertrouwde gesprekspartner kunnen vinden om hun uitdagingen te bespreken, zonder direct in een formeel zorgtraject terecht te komen – en dit alles zonder enig 'label'. We doorbreken het taboe rondom mentale gezondheid bij zowel studenten als medewerkers door initiatieven te organiseren die de thema's van bestaanszekerheid, kansengelijkheid en mentale gezondheid onder de aandacht brengen. We waarborgen structurele aandacht voor de mentale gezondheid van studenten door het programma 'Mentale Gezondheid Studenten', waarbij de focus niet verslapt. We hanteren actieve monitoring, en een cultuur van openheid en begrip binnen de onderwijsinstelling.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	1.2.1	We intensiveren het gesprek met studenten over mentaal welzijn en (integrale) veiligheid om taboes te doorbreken	Pas toe We intensiveren bestaande initiatieven: • Programma Mentale Gezondheid • Programma Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid • Werkgroep Gender & Sexuality Alliance ism CSR • Via de campusvoorzieningen ondersteunen we studenten en voeren we waar nodig het gesprek over mentaal welzijn
✓	1.2.2	Uitbreiden sociaal veiligheidsplan	Pas toe We intensiveren bestaande initiatieven: • Implementeren visie Integrale Veiligheid
✓	1.2.3	Aandacht, kennis en kunde in de ondersteunings-structuur voor dreigende depressieve of suïcidale gedachten en vsv	Pas toe We intensiveren bestaande initiatieven: • Programma Mentale Gezondheid olv projectleider studentenwelzijn
✗	1.2.4	Aansluiten bij de bestaande integrale aanpak Gezonde School en de programma's 'Welbevinden op school' en 'Helder op school'	Leg uit We continueren bestaande initiatieven: • Mondriaan is reeds aangesloten bij deze programma's
✗	1.2.5	Inzet op de vier thema's uit de verbeteragenda passend onderwijs	Leg uit We continueren bestaande initiatieven: • Mondriaan heeft Passend Onderwijs, die werken aan de vier thema's van de verbeteragenda



DOEL 1.3 We versterken de begeleiding (met name voor niveau 2-studenten) en verminderen vsv

Inleiding

Mondriaan bevordert gelijke kansen en rechtvaardigheid. Vsv is echter al jaren een probleem in Nederland. Vooral bij niveau 2 is het percentage vsv'ers onverminderd hoog. Zonder startkwalificatie hebben jongeren minder kans op de arbeidsmarkt. Als een deel van de jongeren geen startkwalificatie heeft, heeft dat ook gevolgen voor de samenleving en de economie. Nederland heeft de waardevolle bijdrage van deze jongeren hard nodig. Het is daarom van groot belang om dreigende uitval vroegtijdig te signaleren en problemen te voorkomen die kunnen leiden tot uitval.

Onze Ausgangssituatie in 2023

Een toenemend deel van de studenten heeft problemen op psychologisch of financieel gebied. De groeiende complexiteit daarvan vergroot het belang van goede begeleiding, zodat studenten hun leven op de rit krijgen en hun diploma kunnen halen.

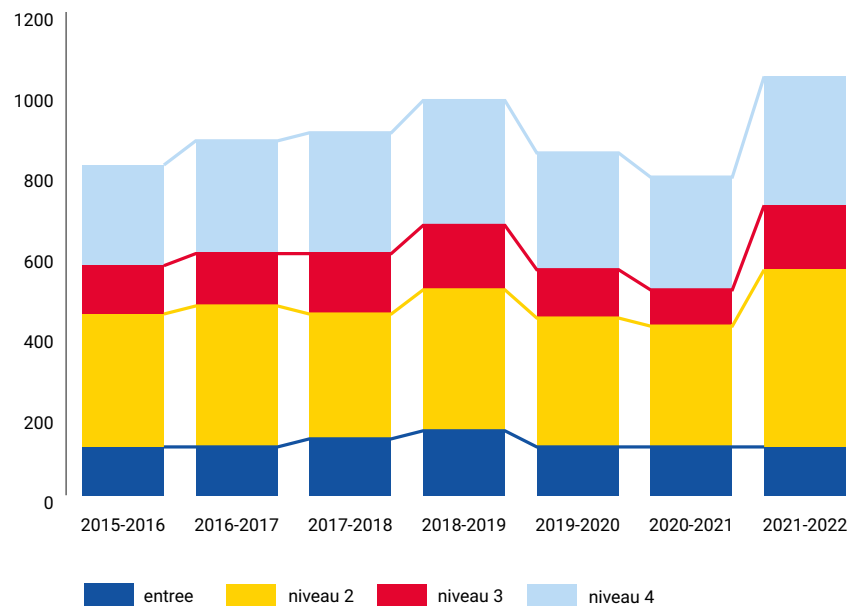
Uit de JOB-enquête (2022) blijkt dat 51 procent van onze niveau 2-studenten tevreden is over de begeleiding tijdens de opleiding. Alhoewel dit percentage boven het Mondriaan-gemiddelde van 44 procent ligt, betekent het nog steeds dat bijna de helft niet of weinig tevreden is.

In de periode 2016-2021 daalde het vsv bij Mondriaan. De maatregelen hadden duidelijk hun vruchten afgeworpen. In lijn met de landelijke trend is het percentage vsv'ers voor schooljaar 2021-2022 wel enigszins gestegen, naar 7,1 procent.

Voor studenten niveau 2 liggen kansen op de arbeidsmarkt in alle sectoren. Hier is de arbeidsmarkt krap tot zeer krap (UWV). 57 procent van de studenten die uitstromen in 2019-2020 van entree en niveau 2, werken op 1 oktober 2020 meer dan 12 uur per week. Dat is 10 procent lager dan voor het hele mbo (67 procent).

Er zijn veel verschillende projecten om de aansluiting op de arbeidsmarkt te verbeteren. Met business scouts houden we contact met het bedrijfsleven. Dat levert contextrijk onderwijs, stageplekken en werkplekken op, ook op niveau 2. Met het project 'Op Weg Naar Werk' voorkómen we jeugdwerkloosheid. De nieuwe opleiding Mondriaan Hospitality college, tot slot, is voor studenten die uitvallen op niveau 4 maar wel horeca-ervaring hebben. Zij kunnen met deze opleiding binnen twaalf weken het diploma Gastheer/-vrouw niveau 2 behalen. In april 2023 is de eerste lichter afgezwaid.

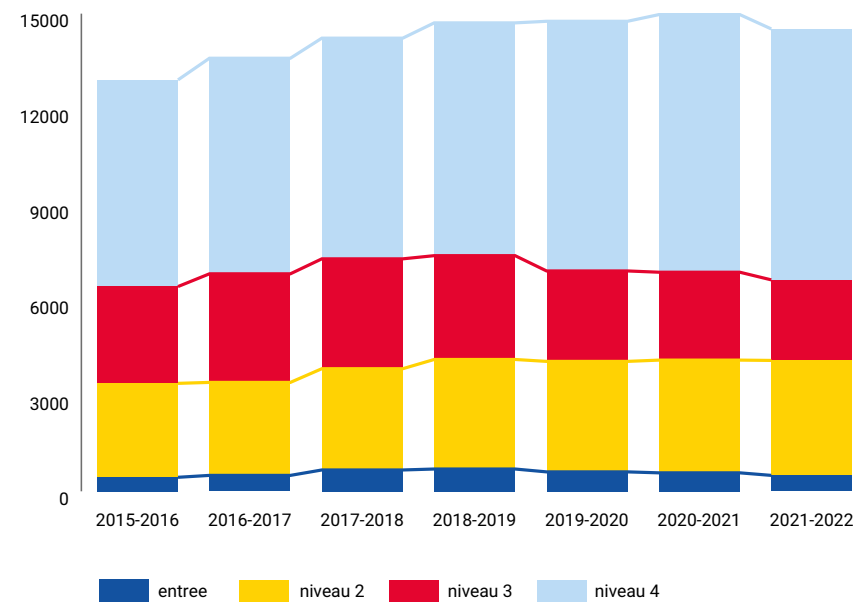




	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
entree	120	120	140	160	120	120	120
niveau 2	330	350	310	350	320	300	440
niveau 3	120	130	150	160	120	90	160
niveau 4	250	280	300	310	290	280	320

Figuur 3.4 Aantal vsv'ers 2015 - 2022

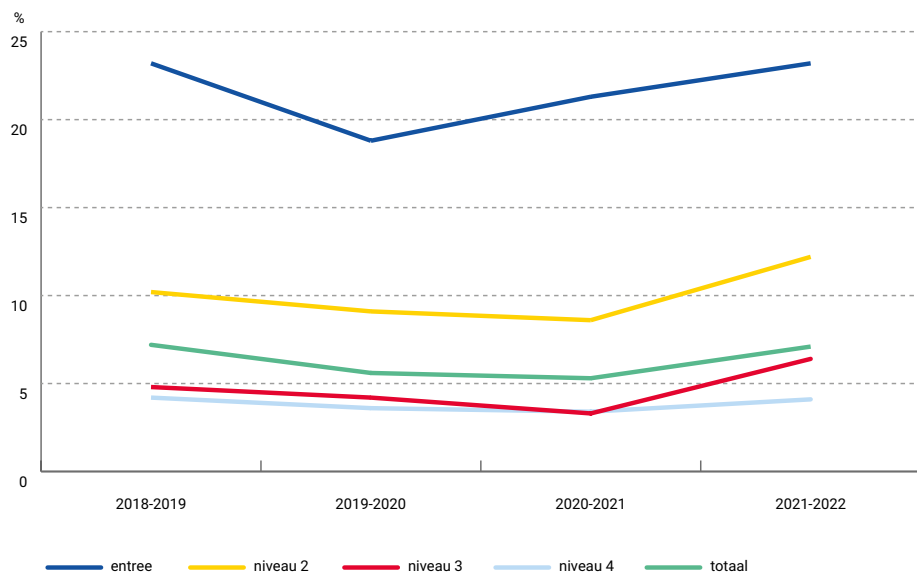
Het aantal vsv'ers op niveau 2 bij Mondriaan daalt in de coronajaren 2019-2020 en 2020-2021, net als bij de rest van de G4. Vervolgens stijgt het weer in 2021-2022, bij Mondriaan wel sterker dan bij de andere roc's.



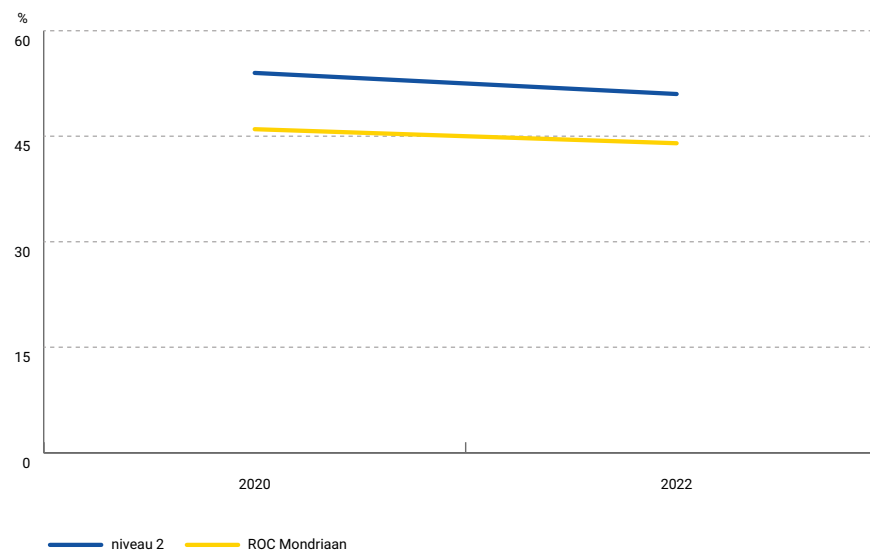
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
entree	440	500	670	700	610	580	500
niveau 2	2.950	2.920	3.180	3.440	3.470	3.540	3.610
niveau 3	3.040	3.410	3.450	3.260	2.840	2.760	2.530
niveau 4	6.490	6.770	6.930	7.310	7.840	8.090	7.880

Figuur 3.5 Populatie vsv 2015-2022

In het percentage vsv per niveau is eenzelfde trend zichtbaar als bij de G4 en het landelijke gemiddelde, waar na een daling van twee jaar een stijging zichtbaar is op alle niveaus in het laatste jaar. Het percentage vsv op niveau 2 in 2021-2022 zit met 12,2 procent een halve procentpunt boven het gemiddelde van de G4.



Figuur 3.6 Percentage vsv Mondriaan per niveau



Figuur 3.7 Percentage studenten positief over begeleiding tijdens opleiding

Slechts 44 procent van de Mondriaanstudenten was in 2022 tevreden over de begeleiding tijdens hun opleiding. Op niveau 2 is dit weliswaar iets hoger (51 procent), maar toch is de helft van de studenten ontevreden. Er is een dalende trend in tevredenheid te zien over de afgelopen twee metingen.

Onze ambities voor 2027

Omdat de ingezette koers succesvol is gebleken, zetten we de bestaande vsv-aanpak voort en breiden we die de komende jaren uit. VSV-NEE is de regionale agenda tegen vsv. Met het Maatwerktraject Onderwijs en Arbeid (MOA) bieden we maatwerkoplossingen voor studenten met complexe problematiek.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	1.3.1 Extra inzet op niveau 2, bv met extra inzet van docenten voor kleinere klassen, extra begeleiding in het onderwijs of bpv of goede voorbereiding op de arbeidsmarkt	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven op alle niveaus: • Project 'Op Weg Naar Werk' • Nieuwe opleiding Hospitality College
✓	1.3.2 Terugkeer naar school faciliteren en begeleiden	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: • Campusvoorzieningen • Voorzieningen verzorgd door BAS (Begeleiden, Adviseren en Schakelen)
✓	1.3.3 Nazorg bieden aan studenten die dat nodig hebben	Pas toe	We gaan alle studenten nazorg bieden
✓	1.3.4 Voortzetten en uitbreiden bestaande vsv-aanpak. Nieuwe plannen met streefwaarden en monitoring samen met gemeenten en RMC	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: • VSV-NEE • MOA (Maatwerktraject Onderwijs en Arbeid) • In-Gang

Onze externe samenwerkingspartners

- Partners in project Op weg naar Werk
- VSV-NEE
- Maatwerktraject Onderwijs Arbeidsmarkt (MOA)
- Gemeente Den Haag (Haagse Educatieve Agenda)
- Alle regiogemeenten





DOEL 1.4 We versterken de beroepsroute vmbo-mbo-hbo, en positioneren het beroepsonderwijs als een positieve keuze

Inleiding

Mondriaan staat voor gelijke kansen, in het bijzonder voor mbo'ers ten opzichte van havisten en vwo'ers, want het beroepsonderwijs levert een belangrijke bijdrage aan de samenleving voor beroepen waar een groeiende behoefte aan is. Daarom versterken we de beroepsroute vmbo-mbo-hbo.

In de overgang van het vo naar het mbo valt ongeveer zestien procent van de ongediplomeerde studenten uit in het eerste jaar. Onder de gediplomeerde studenten is dit een stuk lager, te weten vier procent uit kader/beroeps- en gemengd/theoretische leerwegen en zeven procent uit basis/beroepsleerwegen (Sterk Beroepsonderwijs).

Studenten die hun mbo 4-diploma hebben behaald, mogen doorstromen naar een hbo-opleiding. Deze overgang verloopt echter niet altijd soepel: 20 tot 25 procent van de eerstejaars bachelorstudenten die van het mbo het hbo instromen valt uit. Daarnaast valt de gekozen opleiding voor nog eens 15 tot 20 procent van de studenten tegen, en besluiten zij te switchen naar een andere opleiding of instelling (Mulders & Cuppen, 2016). Afgestudeerde mbo-studenten zijn minder tevreden dan havisten en vwo'ers over de aansluiting van hun vooropleiding op het hbo (Monitor beleidsmaatregelen, 2021).

In het convenant *Doorstroom MBO-HBO* (2019), ondertekend door de MBO Raad en de Vereniging van Hogescholen, staat dat "iedereen die de capaciteiten en de ambitie heeft om een hbo-opleiding af te ronden, die kans zou moeten krijgen."

Het kabinet ondersteunt dit streven; in het regeerakkoord 2017-2021 *Vertrouwen in de toekomst* benoemt het kabinet onder meer de bestrijding van kansenongelijkheid en de stimulering van talent als voornaamste ambities. Dat blijkt ook uit het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 waarin de Vereniging van Hogescholen afgesproken heeft met de minister dat de sector streeft naar een betere doorstroom in de onderwijsketen.

De MBO Raad heeft in het bestuursakkoord 2018-2022 met de minister vastgesteld dat de mbo-scholen gelijke kansen moeten bieden aan alle jongeren om hun persoonlijk talent en burgerschap te ontwikkelen, om door te stromen naar vervolgopleidingen in het mbo en hbo, en uiteindelijk naar een goede positie op de arbeidsmarkt. Volgens de Onderwijsraad (2018) zorgt een goede doorstroom naar het hbo voor een tegenkracht tegen de toenemende sociale segmentering. Dat heeft weer een emancipatoir effect op kwetsbare jongeren (MBO Raad, 2019).

Onze uitgangssituatie in 2023

Een goed begeleide doorstroom van het vmbo naar het mbo (als onderdeel van loopbaanoriëntatie) en doorlopende leerlijnen voorkomen vroegtijdige uitval van starters en dragen bij aan studiesucces. Sinds 2017 hebben we diverse maatregelen genomen om de beroepsgerichte doorstroom te verbeteren:

- Voor voorlichting, LOB, en doorlopende leerlijnen werken we samen met vo-scholen.
- We hebben Studie Info Punt (StIP) ingericht voor doorstroom-, loopbaan- en studiekeuzevragen.
- We hebben een actief decanennetwerk.
- We werken met alle instellingen in de regio met een jaarlijkse voorlichtingskalender.

Het regionale netwerk en het programmateam van Spirit4You ondersteunen scholen bij de inzet van LOB om iedere jongere een plek in de samenleving te geven. Naast Mondriaan en mboRijnland, maken alle vo- en ho-instellingen in de regio Haaglanden deel uit van dit netwerk.

Een aantal Mondriaanscholen zet in op programmatische aansluiting. Voorbeelden van doorlopende leerlijnen zijn:

- vo-mbo Techniek (STOHA: Sterk Techniekonderwijs Haaglanden),
- Cyber Awareness,
- bij de niveau 2-opleidingen lopen vo-studenten tien weken een dagdeel per week mee met een programma,
- kansklassen voor oriëntatie op een nieuwe opleiding,
- maatwerktrajecten voor de instroom van (on)gediplomeerde havostudenten.

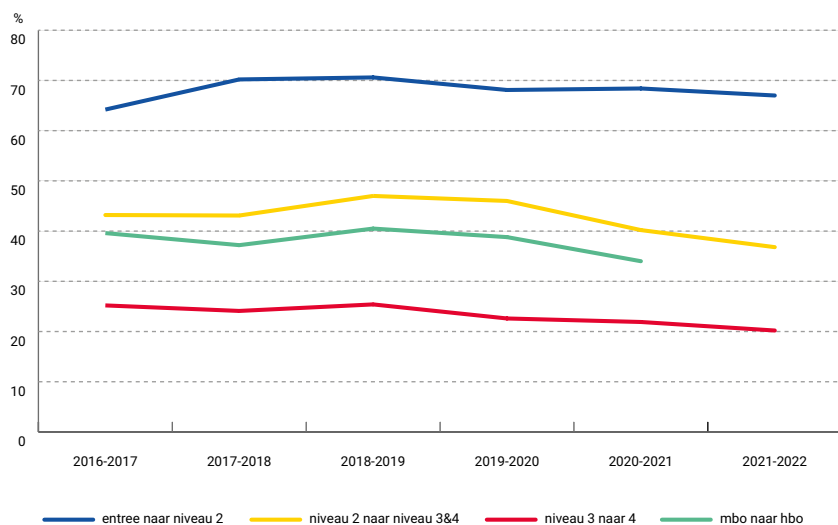
We werken samen en stemmen af met alle hogescholen in de regio.

Jaarlijks organiseren we activiteiten voor studenten om zich te oriënteren op het hbo met voorlichting, proefstuderen en LOB. Hiervoor werken we samen met de Haagse Hogeschool, de Hotelschool The Hague, de Hogeschool Leiden, de Hogeschool Rotterdam, Rotterdam Academy, InHolland en mboRijnland. Ook hier speelt het netwerk Spirit4You een ondersteunende rol.

Het 'Keuzedeel voorbereiding hbo' voorziet in een betere voorbereiding op doorstroom naar het hbo. Jaarlijks is er een week proefstuderen bij alle hogescholen in de regio, waar meer dan achthonderd mbo-studenten aan deelnemen.

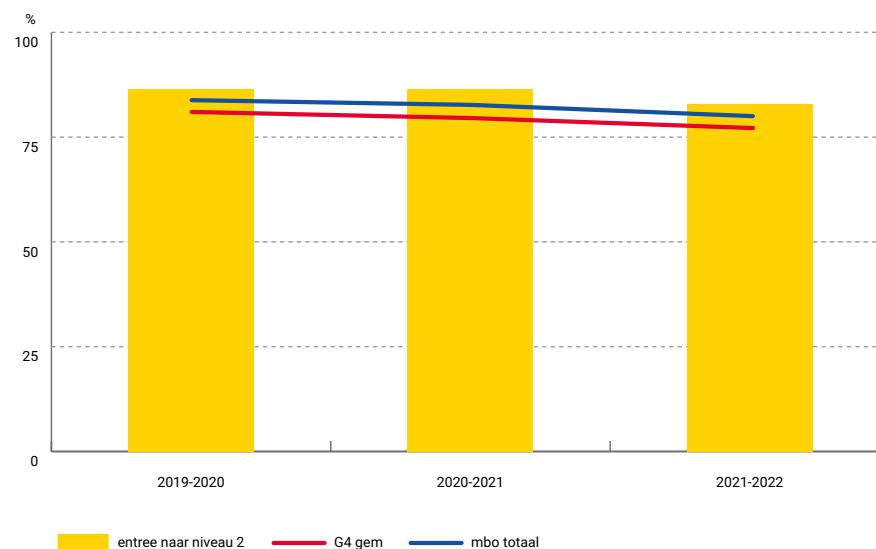
Met de pilot 'Mbo-Pabo regio Den Haag' draagt Mondriaan bij aan de specifieke doorstroom naar de pabo en bestrijden we het lerarentekort in het primair onderwijs.

De laatste drie jaar is de doorstroom naar het hbo licht gedaald. Dit is een macro-economische ontwikkeling en een landelijke trend. Niveau 4-studenten kiezen vaker voor werk en in een aantal sectoren stromen ze op een later moment door naar een hbo-opleiding. Waar mogelijk blijven we onze studenten natuurlijk stimuleren om hogere kwalificaties te behalen, wanneer dit binnen hun mogelijkheden en ambities ligt.



Figuur 3.8 Gediplomeerde doorstroom binnen Mondriaan en naar hbo

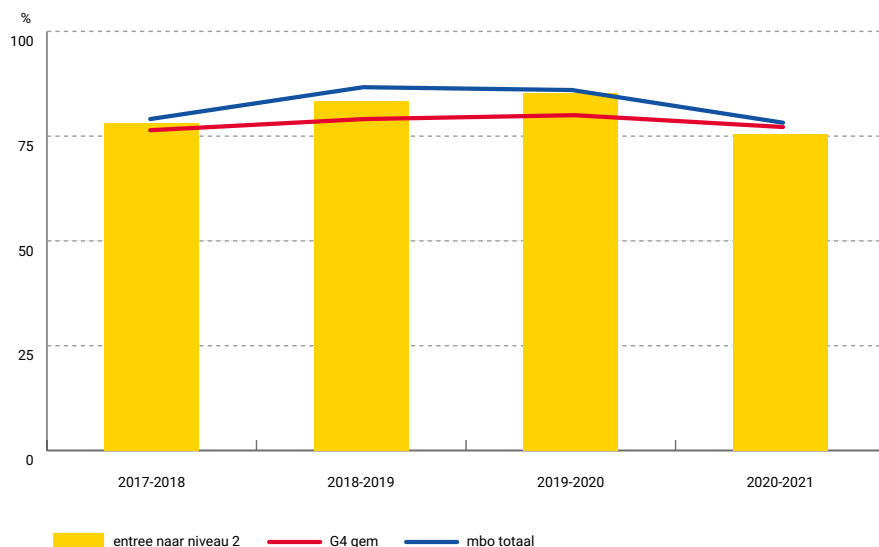
Tot in 2020 steeg de doorstroom van studenten, maar deze trend leek al in 2021 om te buigen. Nog steeds stromen studenten door naar hogere niveaus binnen het mbo of naar het hbo, maar de doorstroom lijkt in 2018-2019 een plafond te hebben bereikt. Alleen de doorstroom van entree naar niveau 2 is toegenomen, van 64,2 procent in 2016-2017 naar 67 procent in 2021-2022. De andere doorstroom-indicatoren zijn over de jaren heen met minstens 5 procent gedaald.



Startersresultaat	2019-2020	2020-2021	2021-2022
ROC Mondriaan	86,6%	86,6%	82,9%
G4 gem	83,6%	83,3%	80,2%
mbo totaal	85,1%	84,7%	81,7%

Figuur 3.9 Startersresultaat per teljaar

Mondriaan heeft in 2021-2022 het hoogste startersresultaat (SR) in het mbo van de G4. Het SR is ook 1,2 procentpunt hoger dan het landelijk gemiddelde. Net als de rest van de G4, maar ook landelijk, is het percentage SR gedaald ten opzichte van de twee jaren ervoor. Mondriaan komt daarmee net iets onder het niveau (84 procent) van voor de coronajaren.



Aandeel succes 1e jaar HBO	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
ROC Mondriaan	78,1%	83,3%	85,2%	75,6%
G4 gem	77,5%	83,6%	84,1%	79,6%
mbo totaal	80,1%	85,8%	85,5%	80,5%

Figuur 3.10 Succes eerste jaar hbo

Het percentage succes in het eerste jaar hbo van Mondriaan in 2021-2022 is 75,6 procent en zit daarmee 4 procentpunt onder het gemiddelde van de G4. In de drie jaren ervoor vertoonde Mondriaan een stijgende lijn, maar is nu weer onder het niveau van 2017-2018 gezakt. In de coronajaren mochten studenten nog vakken op niveau 4 bij het mbo afronden, terwijl ze al bij het hbo startten. Wellicht heeft dat een negatief effect gehad op deze cijfers.

Onze ambities voor 2027

We informeren studenten goed over hun opleiding met een eerlijk vooruitzicht op wat de arbeidsmarkt in de toekomst vraagt aan kennis en vaardigheden. Samen met vo-scholen en ho-opleidingen helpen we studenten een weloverwogen keuze te maken voor een kansrijke opleiding en stimuleren we de doorstroom in de beroepskolom. Onze ambitie is dat de in- en doorstroomcijfers minimaal gelijk blijven aan 2023 op basis van DUO-cijfers.

Aan de andere kant van het proces stemmen we met interne en externe partners af, zodat de opleiding aansluit op de arbeidsmarkt in de regio en onze studenten passende uitdagingen, stages en leerbanen krijgen. Per sector met een personeelstekort zetten we een samenwerkingsverband op voor de doorstroom vo-mbo-hbo. Maatwerk is essentieel voor het vinden van oplossingen. Mondriaan heeft het voornemen om een aanvraag te doen bij de subsidieregeling Doorstroom.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✗	1.4.1 Een opleidingenanalyse maken met partners in vo en ho	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • Programmadirecteur externe betrekkingen • Deelname aan Spirit4You
✓	1.4.2 Samen met de onderwijsinstellingen in de regio activiteiten en projecten organiseren om studenten in verschillende fasen van de opleiding te laten kennismaken met beroepsopleiding en mogelijke vervolgstappen in hun schoolloopbaan: samenwerking versterken	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan Spirit4You • STOHA (Sterk Techniekonderwijs Haaglanden) • Proefstudereren & LOB
✓	1.4.3 Aansluiting tussen onderwijsinstellingen (vo-mbo-ho) versterken door afstemming inhoud en inrichting onderwijsprogramma, met focus op opleidingen die nodig zijn voor maatschappelijke opgaven en waar studenten drempels ervaren	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • STOHA • Doorlopende leerlijn 'Cyber Awareness' • 'Keuzedeel voorbereiding hbo'

Onze externe samenwerkingspartners

- Decanennetwerk en vo-scholen
- Partners in Spirit4You
- STOHA (Sterk Techniekonderwijs Haaglanden)
- Hogescholen: Haagse Hogeschool, InHolland, Hotelschool The Hague, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden



DOEL 1.5 We bevorderen de geletterdheid in de regio; we verminderen laaggeletterdheid met scholingsprogramma's

Inleiding

Mondriaan draagt aanzienlijk bij aan gelijke kansen en taalvaardigheid. Het is onze missie geletterde studenten af te leveren aan de samenleving.

Taalvaardigheid heeft invloed op de welvaart van de samenleving. Geletterden kunnen immers maximaal participeren in en bijdragen aan een steeds ingewikkelder wordende samenleving. Ze zijn bovendien in staat zich maatschappijkritisch op te stellen en kunnen beter voor hun rechten opkomen. Ook draagt taalvaardigheid bij aan de gezondheid.

Laaggeletterden hebben onvoldoende taalvaardigheden om goed te kunnen functioneren in de maatschappij. Laaggeletterdheid kost onze samenleving zo'n 1,13 miljard euro per jaar, waarvan een deel voor de rekening van de laaggeletterden zelf komt, die vaak al in een financieel kwetsbare positie zitten.

Onze uitgangssituatie in 2023

Mensen die lezen en schrijven onder niveau 2F zijn laaggeletterd. Landelijk zijn dat 2,5 miljoen mensen, 12 procent van de bevolking (2016). In Den Haag was in 2021 echter een kwart van de inwoners laaggeletterd, in sommige stadsdelen zelfs de helft (Gemeente Den Haag, 2021). In de regio is dus grote behoefte aan het terugdringen van laaggeletterdheid. Een belangrijke taak waarin we graag een grote rol spelen.

We bieden taaleducatie voor volwassenen met de Taal+-school. Nieuwkomers tussen 16 en 27 jaar kunnen NT2-lessen volgen van het Taalschakel-traject. Na afronding van een taaltraject kunnen studenten doorstromen naar een beroepsopleiding. Doorstroomcijfers naar beroepsopleidingen of de arbeidsmarkt worden op dit moment niet centraal vastgelegd.

Onze scholen zien een steeds grotere instroom van laaggeletterde studenten uit het vo, naast een groeiende instroom van NT2-studenten. Laaggeletterdheid heeft impact op alle onderdelen van de opleiding, niet alleen op het vak Nederlands. De afgelopen periode hebben we daarom in de reguliere beroepsopleidingen verschillende initiatieven ontwikkeld om studenten met een taalachterstand te ondersteunen.

Met de standaardtaalondersteuning in extra taallessen hebben we niet altijd voldoende resultaat bereikt. Ingeroosterde uren voor hele klassen met taalondersteuning worden goed bezocht, alleen

zitten de studenten dan afgezonderd van het reguliere onderwijs, zonder interactie met taalvaardigere studenten of contextrijkere situaties. Als intensievere taalondersteuning zetten we ook het remediërend keuzedeel 'toewerken naar 2F' in.

Onze ambities voor 2027

Alle docenten gaan taalbewust lesgeven. Dit helpt ook de reguliere studenten, want ook zij hebben moeite met het begrip van de school- en vaktaalwoorden. Om taalbewust onderwijs tot een duurzaam succes te maken, creëren we draagvlak bij de teams en maken we een gedegen taalbeleidsplan. NT2-studenten bieden we daarnaast extra ondersteuning en we stimuleren vrij lezen bij alle studenten, want studenten die veel lezen halen aanzienlijk betere resultaten op spelling, woordenschat en basisvaardigheden (Mol & Bus, 2011).

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	1.5.1 Deelname of medewerking aan het Nationaal Groeifondsproject LLO-collectief	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: • Diverse projecten en taaltrajecten van de Taal+ school
✓	1.5.2 Focus op taal	Mondriaan	Alles begint met taal: • Om taalbewust onderwijs tot een duurzaam succes te maken, creëren we draagvlak bij de teams en maken een gedegen taalbeleidsplan • Practoraat Taalondersteuning in oprichting

Onze externe samenwerkingspartners

- Talengroep
- ITTA
- MBO Taalacademie
- Voorleesexpress
- Partners in Heel Den Haag Leest
- Kennispunt Taal MBO Raad

3.2 PRIORITEIT 2: Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt



Inleiding

Omdat onze missie is om studenten voor te bereiden op vervolgonderwijs, de arbeidsmarkt en de samenleving, vinden we het van groot belang dat onze opleidingen goed aansluiten op de behoeften en ontwikkelingen die daar spelen. Met een betere aansluiting hebben onze studenten betere kansen op een succesvolle loopbaan met de mogelijkheid om hun talenten te benutten en waardevol werk te verrichten. Daarnaast draagt een optimale aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt bij aan de economische groei en ontwikkeling van onze regio.

Om zich goed te kunnen voorbereiden op de toekomstige arbeidsmarkt, moeten onze studenten kansen krijgen om de theorie van hun kennis en vaardigheden direct toe te passen in de beroepspraktijk. Dit houdt in dat ze de benodigde kennis selecteren, evalueren en op een praktische, verkennende manier combineren. Een goed leerproces vergt veilige omgevingen om te kunnen experimenteren: wat gebeurt er bij deze actie, welke vaardigheden zijn daarvoor nodig, is dat vak ook interessant in de praktijk? Soms gaat het niet volgens plan of verloopt de samenwerking stroef. Dat hoort er allemaal bij.

We gunnen al onze studenten eerlijke kansen om ervaring op te doen bij werkgevers in het beroepenveld waarvoor ze worden opgeleid. Maar niet alle studenten zijn op alle podia welkom en ze worden niet overal even warm geïntroduceerd. Het applaus is niet voor iedereen even enthousiast. Stagediscriminatie van studenten wegens kleur, migratieachtergrond, validiteit, gender, sekse, geartheid of sociaaleconomisch milieu bestrijden we samen met onze maatschappelijke partners in de regio.

De steeds veranderende arbeidsmarkt vraagt flexibiliteit en aanpassingsvermogen om te voldoen aan de vraag naar specifieke kennis en vaardigheden. De regionale samenwerking is een van onze voornaamste krachten. Mondriaan heeft een sterk imago in het werkgebied en goed functionerende partnerships met werkgevers, overheden, en toeleverende en afnemende onderwijsinstellingen in de regio Haaglanden. In cocreatie met onze sociale partners geven we vorm aan vernieuwend onderwijs en versterken we de innovatiekracht in ons werkgebied.

Relevante trends en ontwikkelingen

De regio Haaglanden heeft volop werkgelegenheid in vrijwel alle sectoren. Een groeiend deel van de studenten profiteert echter veel minder van deze ontwikkelingen. Die kansenongelijkheid is ook een voedingsbodem voor maatschappelijke polarisatie, doordat de sociale cohesie vermindert bij grote verschillen tussen groepen mensen. Dit is nadelig voor het collectieve vermogen van de samenleving om de grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan, zoals het woningtekort, personeelstekorten in de zorg, de kinderopvang en het onderwijs, de energietransitie en de klimaatverandering.

Met de opening van het schoolgebouw 'de Meppel', heeft Mondriaan een unieke locatie gekregen in Den Haag Zuidwest. Doordat hier alle entree-opleidingen bij elkaar zijn geplaatst, is er een soort 'mini-roc' ontstaan waar studenten alle competenties van de mbo-beroepen in moderne praktijkruimten kunnen leren. Ook nieuwkomers (statushouders die schakeltrajecten volgen) kunnen hier kennismaken met diverse beroepen, wat hun positie op de arbeidsmarkt versterkt.

We verwachten dat veel studenten die nu uitstromen en de arbeidsmarkt betreden, op een later moment in hun loopbaan naar Mondriaan zullen terugkeren als her- of doorstarters. Daarom blijven we ons LLO-aanbod uitbreiden en ons onderwijs flexibiliseren. De afgelopen jaren hebben we door ervaring geleerd dat we onze communicatie, systemen en processen nog beter moeten afstemmen op deze doelgroepen om aan te sluiten bij hun behoeften.

De vraag naar flexibele en goed opgeleide werknemers neemt toe. Ook daar spelen we op in met toegespitste kennis, vaardigheden en ervaring die we meegeven aan onze studenten.

[Bijlage 4](#) bevat de lijst van geselecteerde opleidingen die van belang zijn voor de maatschappelijke opgaven van Nederland.

Onze doelen voor 2027

Om deze prioriteit te realiseren, hebben we specifieke doelen gesteld:

- **DOEL 2.1** We zorgen dat studenten weloverwogen kunnen kiezen voor een opleiding naar een kansrijk beroep.
- **DOEL 2.2** We zorgen dat studenten goede stageplekken en leerbanen krijgen; we optimaliseren kansengelijkheid in de leerbedrijven (we bannen stagediscriminatie uit); en we bevorderen passende stagevergoedingen.
- **DOEL 2.3** We stimuleren op-, om- en bijscholing van de beroepsbevolking (werkenden en werkzoekenden), met specifieke aandacht voor maatschappelijke opgaven.

Onze voornaamste acties in 2024-2027

- Investeren in extra capaciteit en kwaliteit op LOB, met name voor de opleidingen die zijn verbonden met de maatschappelijke opgaven.
- Professionaliseren stagebeleid en stagebegeleiders, onder andere om stagediscriminatie te voorkómen en tegen te gaan.
- Studenten informeren over hoe ze binnen en buiten de instelling stagediscriminatie kunnen melden.
- Instellen van een toegankelijk, laagdrempelig meldpunt stagediscriminatie met ondersteuning voor studenten.
- Vergroten aanbod certificaatgericht onderwijs, dat leidt tot certificaten of praktijkverklaringen.

Samenwerking met onze externe partners

Werkgevers

Mondriaan werkt samen met werkgevers om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te versterken. Dit omvat overleg, kennisdeling, afstemming en netwerken. Mondriaan is vertegenwoordigd in de landelijke overlegstructuur via Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), waarbinnen we betrokken zijn bij sectorkamers en bedrijfstakgroepen. We hebben ook een zetel in het bestuur van VNO-NCW Regio Den Haag, waarvoor we specifiek de portefeuille Onderwijs en Arbeidsmarkt beheren. Hiermee realiseren en ondersteunen we bijzondere activiteiten en projecten. Ook via de samenwerking in de trajecten van het Regionaal Investeringsfonds (RIF) en de Raden van Advies krijgen we veel informatie over de behoeften en mogelijkheden van het werkveld.

Onderwijs

Mondriaan heeft regelmatig overleg met andere roc's in Zuid-Holland, waaronder Albeda, Zadkine, Grafisch Lyceum Rotterdam, mboRijnland en ROC Da Vinci College, om het opleidingsaanbod af te stemmen en macrodoelmatigheid te realiseren. Daarnaast overleggen we met hogescholen

en vo-scholen om het opleidingsaanbod en de doorstroom van studenten beter af te stemmen.

Overheden

Mondriaan heeft periodiek overleg met de gemeenten in de regio Haaglanden, waar we onderwerpen bespreken zoals het onderwijsaanbod en specifieke trajecten gericht op taal, nieuwkomers en educatie. Ook werken we samen met de gemeente Den Haag in de Haagse Educatieve Agenda en de Haagse aanpak Gelijke Stagekansen, Den Haag Werkt, RMT, Jongerenpunt 070, en het Leerwerkloket. Ook onderhouden we goede contacten met UWV Haaglanden. Daarnaast stemmen we af en werken we samen met de provincie Zuid-Holland en de Economic Board van deze regio.

Overig

Mondriaan voert het jaarprogramma van Spirit4You uit met alle deelnemende scholen, om samen te werken en kennis te delen. We hebben een samenwerking met het LOB Expertisecentrum om te investeren in extra capaciteit en kwaliteit op LOB, met name voor opleidingen die verband houden met maatschappelijke opgaven. Via de Regiodeal zijn er ook nauwe contacten met de vier woningbouwcoöperaties die actief zijn in Den Haag.

Deze samenwerkingsverbanden stellen ons in staat om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren, stagediscriminatie te voorkomen en passende stageplekken te bevorderen. Ze bieden mogelijkheden voor uitbreiding van het opleidingsaanbod, flexibilisering van het onderwijs en het stimuleren van op-, om- en bijscholing van de beroepsbevolking. Door samen te werken met onze partners uit het onderwijs, overheden, werkgevers en andere relevante organisaties kunnen we effectieve stappen zetten om onze doelen en ambities te bereiken.



DOEL 2.1 We zorgen dat studenten weloverwogen kunnen kiezen voor een opleiding naar een kansrijk beroep

Inleiding

Mondriaan onderschrijft de aanpak 'Kansrijk opleiden' om studenten voor te bereiden op de toekomstige arbeidsmarkt en samenleving. Het doel van die aanpak is om gezamenlijk grote vraagstukken op de arbeidsmarkt aan te pakken en de studenten gedurende hun hele loopbaan een kansrijke opleiding te bieden voor een goede start. Onderwijs en bedrijfsleven overleggen hierover en maken afspraken op landelijk, sectoraal en regionaal niveau.

In de regio Haaglanden vindt er geen krimp plaats door demografische ontwikkelingen, maar ervaren jongeren wel druk om te kiezen voor het algemeen vormend onderwijs. Tekorten aan vakkrachten bedreigen grote maatschappelijke opgaven zoals het woningtekort, personeelstekorten in de zorg, de kinderopvang en het onderwijs, de energietransitie en de klimaatverandering. Met daarbovenop een dalende instroom wordt het voor onderwijsinstellingen moeilijk om een kwalitatief hoogwaardig en landelijk dekkend opleidingsaanbod in stand te houden.

Mondriaan onderschrijft de extra aandacht voor en de oriëntatie op de landelijk geselecteerde vitale sectoren zorg en techniek. Daarnaast vergen specifieke sectoren in de internationale context van de regio Haaglanden onze extra aandacht: hospitality, cultuur en openbaar bestuur. In samenwerking met de werkgevers en de G4 zetten we in op LLO- en bbl-maatwerktrajecten voor deze sectoren. In de regio Haaglanden zijn er overigens praktisch geen kansarme beroepen.

Niet alle jongeren profiteren gelijkwaardig van goed onderwijs en doorstroom op de arbeidsmarkt. Zo hebben studenten van kleur, met een migratieachtergrond, met een mentale of fysieke handicap, uit de lhbtq+-gemeenschap of uit lagere sociaaleconomische milieus niet dezelfde kansen als anderen op een stageplek, krijgen ze vaker te maken met discriminatie en stromen ze moeilijker uit naar werk. Voor deze jongeren is het nog belangrijker dat we ze goed begeleiden bij hun keuze, zowel op school als tijdens de stage.

Onze uitgangssituatie in 2023

- Mondriaan voert intern vastgesteld LOB-beleid uit.
- In de regio Haaglanden zijn er praktisch geen kansarme beroepen meer. Via onder andere het werkgeverspunt Haaglanden, UWV en jobcoaches werken we nauw samen met het bedrijfsleven. In de technieksector nemen we actief deel aan het programma STOHA, dat zorgt voor de verbinding, afstemming en samenwerking met vo-scholen.
- Van de werkende gediplomeerden in 2019-2020 werkt 63 procent een jaar na afstuderen in een verwante richting. In vergelijking met de G4 zitten we in het midden.
- Doorlopende leerlijnen ontwikkelen we en voeren we uit in cocreatie met vo en mbo en waar mogelijk het bedrijfsleven, bijvoorbeeld in de technieksector.
- Spirit4You verzorgt regionale afstemming tussen vo, mbo en hbo op LOB, waarbij de loopbaan van de student centraal staat.
- Mondriaan heeft in BAS (Begeleiding, Advies en Schakeltrajecten) een aantal voorzieningen ondergebracht, waaronder StIP, MOA, In-Gang, schakeltrajecten taal en Op weg naar Werk, die studenten op verschillende wijzen ondersteunen en begeleiden om hun opleiding en toetreding tot de arbeidsmarkt te vergemakkelijken.
- De scholengroep Zorg, Onderwijs en Welzijn biedt verschillende trajecten aan voor een (mbo-) certificaat van een (deel)opleiding of keuzedeel.

De kwaliteit van LOB, met specifieke aandacht voor kansrijke opleidingen

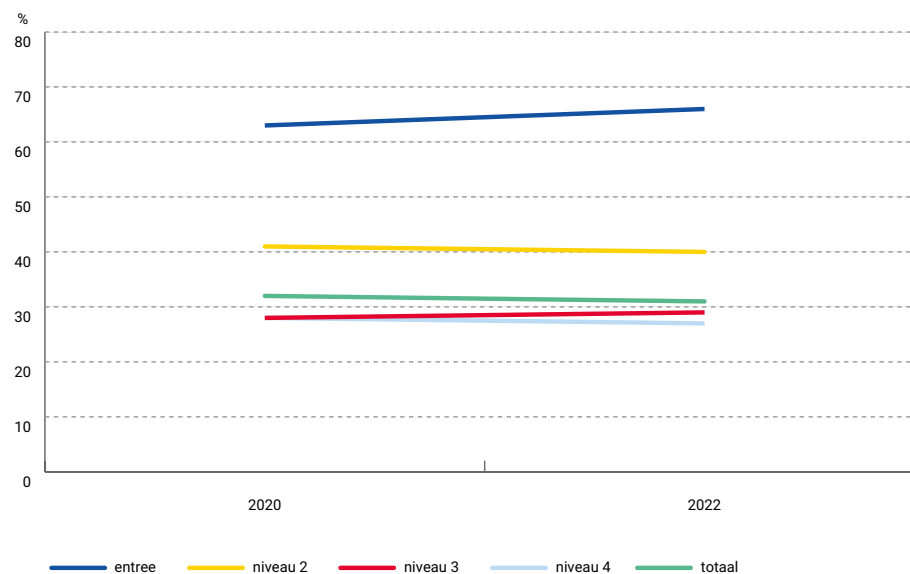
Elke Mondriaanschool geeft zelf de LOB-lessen vorm en aansluiting op de kans op werk, persoonlijke interesses en capaciteiten. Sommige scholen kiezen ervoor dit apart in te vullen, sommige combineren het met slb of burgerschap, en andere doen het in projecten. De kwaliteit van het LOB-programma wisselt per school; met name de CORE-scholen geven hier veel aandacht aan. De uiteindelijke keuze voor een (kansrijke) opleiding ligt bij de student.

Inzet op het experiment oriëntatieprogramma's aansluitend op instroom en uitvallers

Potentiële studenten die nog niet weten welke opleiding ze willen volgen, kunnen eerst terecht bij StIP. Enkele scholen bieden een oriënterend programma. Studenten die terug willen komen op hun keuze, kunnen terecht in de kans- of plusklassen van de campusvoorzieningen.

Het aantal instromers op 1 oktober 2022 in het mbo van Mondriaan (5.914) is 0,7 procent lager dan het jaar ervoor. Het aantal switchers op 1 oktober 2022 in het mbo van Mondriaan (2.143) is 2,1 procent gedaald ten opzichte van 2021.

31,2 procent van de Mondriaanstudenten is tevreden over de hulp van school bij de keuze voor verder leren of werken. Dit is net onder het landelijk percentage van het mbo (33 procent) en is een van de hoogste percentages van de G4. Landelijk stijgt dit echter met één procentpunt, terwijl het percentage bij Mondriaan daalt met één procentpunt ten opzichte van 2020. In de afgelopen twee jaar blijft dit stabiel voor niveau 2, 3 en 4, en entree vertoont een stijgende lijn.



	2020	2022
entree	63%	66%
niveau 2	41%	40%
niveau 3	28%	29%
niveau 4	28%	27%
totaal	32%	31%

Figuur 3.11 Percentage studenten positief over hulp school bij keuze verder leren/werken

Onze ambities voor 2027

Mondriaan investeert in extra capaciteit en kwaliteit op LOB, met name voor de opleidingen die verbonden zijn met de maatschappelijke opgaven. We werken aantoonbaar meer samen met bedrijven en instellingen uit de tekortsectoren om ons onderwijs aantrekkelijker te maken; er zijn daardoor meer mogelijkheden voor stages en LOB-activiteiten. In alle geselecteerde vitale sectoren kunnen studenten een (extra) certificaat of keuzedeel behalen, waarmee een kansrijk beroep dichterbij komt.

Mede door een aantal nieuwe opleidingen die we in de geselecteerde vitale sectoren zijn gestart, krijgen we meer instroom. We werken meer samen in de beroepskolom met vo en hbo.

We intensiveren regionale afstemming tussen vo, mbo en hbo op LOB, waarbij de loopbaan van de student centraal staat. Alle niveaus (entree, 2, 3 en 4) vertonen een stijgende lijn in tevredenheid bij studenten over de hulp van school bij hun keuze voor verder leren of werken.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	2.1.1	Verplicht	We intensiveren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren vastgestelde visie op LOB & SLB (definitie LOB-competenties, indicatoren voor LOB-competenties, Teamspagina met tools en handreikingen) • Professionaliseringsmogelijkheden via Mondriaan Academie (zoals Studentbegeleiding, Oplossingsgerichte gespreksvoering met studenten)
✓	2.1.2	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiden van afspraken met bestaande samenwerkingspartners • Nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan met werkgevers in sectoren met maatschappelijke opgaven
✓	2.1.3	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • Programmadirecteur externe betrekkingen • Deelname aan Spirit4You • STOHA (Sterk Techniekonderwijs Haaglanden) • Proefstuden & LOB • Doorlopende leerlijn 'Cyber Awareness' • 'Keuzedeel voorbereiding hbo'
✗	2.1.4	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • StIP en In-Gang • Oriënterende programma's bij individuele scholen • Kans- en Plusklassen van de campusvoorzieningen
✗	2.1.5	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • zie toelichting op acties 2.1.1 t/m 2.1.3

Onze externe samenwerkingspartners

- Werkgeverspunt Haaglanden
- UWV
- Partners in STOHA
- Partners in Spirit4You

DOEL 2.2 We zorgen dat studenten goede stageplekken en leerbanen krijgen, we optimaliseren kansengelijkheid in de leerbedrijven (we bannen stagediscriminatie uit), en we bevorderen passende stagevergoedingen

Inleiding

Mondriaan biedt studenten goede stageplekken en leerbanen om hen voor te bereiden op de toekomstige arbeidsmarkt en samenleving. We bestrijden stagediscriminatie en bevorderen passende stagevergoedingen. Dat vergroot kansengelijkheid, arbeidsmarktintegratie, werkgeversperspectief en sociale cohesie, en draagt bij aan een meer inclusieve samenleving met gelijke kansen voor iedereen. Het stelt studenten in staat om hun talenten te ontwikkelen, vergroot hun kansen op de arbeidsmarkt om een bijdrage te leveren aan de samenleving van morgen, en het bevordert LLO.

Door samen te werken met de juiste stagebedrijven bevorderen we kansengelijkheid. Iedereen heeft het recht op gelijke kansen op werkervaring en het recht zich te ontwikkelen, ongeacht kleur, migratieachtergrond, validiteit, gender, sekse en geaardheid of sociaaleconomisch milieu.

Stages en leerbanen zijn de brug tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Studenten kunnen er praktijkervaring opdoen, vaardigheden ontwikkelen en zich voorbereiden op hun toekomstige loopbaan voor betere kansen op de arbeidsmarkt.

Door studenten gelijke kansen te geven om praktijkervaring op te doen, vergroten we de pool van goed opgeleide en gemotiveerde kandidaten op de arbeidsmarkt. Dit komt ten goede aan de economische ontwikkeling en concurrentiekracht.

De bestrijding van stagediscriminatie en de bevordering van gelijke kansen versterken de sociale cohesie in de samenleving. Het geeft een boodschap van inclusie en gelijkheid, waarin alle deelnemers de mogelijkheid hebben om hun volledige potentieel te bereiken.

Onze uitgangssituatie in 2023

Mondriaan legt haar visie en beleid op het gebied van stagediscriminatie vast in het document Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid (in ontwikkeling).

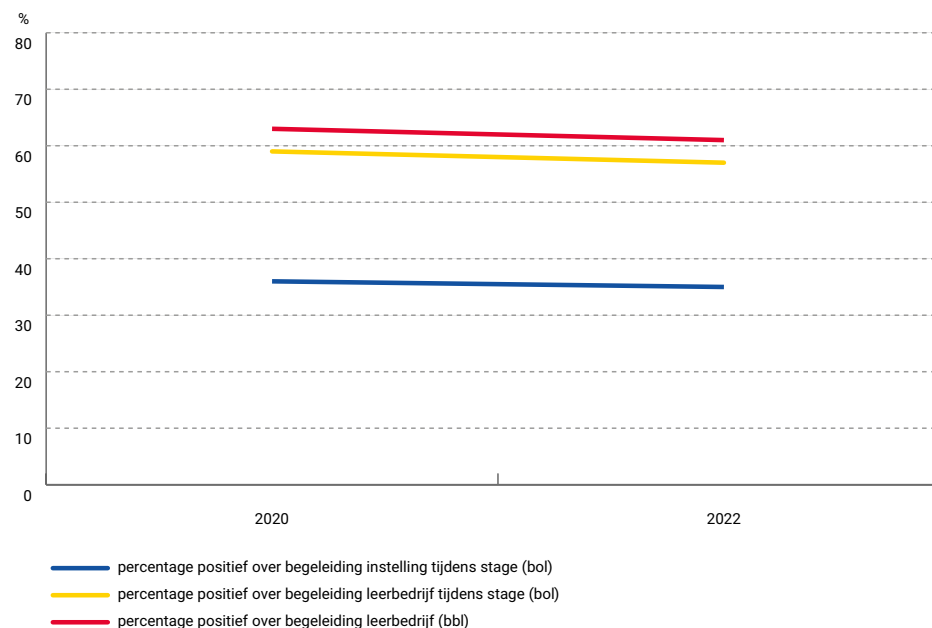
We hebben een goede relatie met de SBB: daar is frequent overleg, zowel op het niveau van de scholen als op het niveau van het bestuur. Daarnaast heeft Mondriaan een netwerk van bpv-coördinatoren die periodiek bijeenkomen. Er gebeurt al heel veel, maar de doorvertaling van de thema's en vraagstukken, de aanpak en de interne communicatie kunnen we verdiepen.

De voorlichting aan studenten staat in het Studenten Statuut. Voorlichting over stagediscriminatie is een verplicht onderdeel daarvan.

Mondriaan gaat in 2024 een eigen meldpunt Stagediscriminatie inrichten met de bijbehorende procedures, werkwijze en communicatie. In de algemene voorwaarden van de Beroeps Praktijkovereenkomst staan twee artikelen over de huidige procedure, onder andere over discriminatie.

Mondriaan geeft meldingen van stagediscriminatie altijd door aan SBB. Deze meldingen komen echter sporadisch voor.

Mondriaan neemt deel aan de Haagse aanpak Gelijke stagekansen, een samenwerking met Hogeschool InHolland, de Haagse Hogeschool, Mondriaan, gemeente Den Haag, VNO-NCW Regio Den Haag, MKB Den Haag, SBB en ELBHO. Op 24 mei 2023 heeft Mondriaan het *Haags Manifest Gelijke stagekansen* medeondertekend. Alle partijen committeren zich met verschillende acties aan de realisatie van gelijke stagekansen en het uitbannen van stagediscriminatie.



Figuur 3.12 Tevredenheid studenten over begeleiding tijdens stage

Zowel bol-studenten als bbl-studenten zijn in 2022 minder tevreden dan in 2020 over de begeleiding tijdens de stage.

Onze ambitie voor 2027

Het handelingsperspectief van betrokken medewerkers is aantoonbaar verbeterd door scholing en protocollen. Daarnaast is er in 2024 een centraal meldpunt voor stagediscriminatie in Mondriaan. De tevredenheid van studenten over hun stage en het proces ernaartoe is toegenomen.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	2.2.1 Professionaliseren stagebeleid en stagebegeleiders om stagediscriminatie te voorkomen en tegen te gaan	Verplicht	We voeren gemaakte afspraken uit: • Haagse aanpak Gelijke Stagekansen (Beleid op diversiteit en inclusie, meldingsprocedure, scholing en intervisie, SAME-campagne, 2-jaarlijkse meting, actieve participatie in het netwerk, inclusief jaarlijkse reflectiebijeenkomst)
✓	2.2.2 Studenten op de hoogte brengen van de wijze waarop ze binnen en buiten Mondriaan stagediscriminatie kunnen melden	Verplicht	We voeren gemaakte afspraken uit: • Haagse aanpak Gelijke Stagekansen (eigen meldpunt stagediscriminatie)
✗	2.2.3 Goede link creëren tussen LOB en arbeidsmarktvoorbereiding enerzijds en stages anderzijds	Leg uit	We prioriteren andere maatregelen: • zie ook acties bij Doel 2.1
✓	2.2.4 Sociale norm stellen bij stagediscriminatie: visie uitdragen en voorbeeldfunctie innemen bij begeleiding studenten	Pas toe	We voeren gemaakte afspraken uit: • Haagse aanpak Gelijke Stagekansen
✓	2.2.5 Toegankelijk, laagdrempelig meldpunt stagediscriminatie instellen met ondersteuning voor studenten	Pas toe	We voeren gemaakte afspraken uit: • Haagse aanpak Gelijke Stagekansen (eigen meldpunt stagediscriminatie)
✓	2.2.6 Regionale werkwijze ontwikkelen voor opvolgen van meldingen en aanpakken van stagediscriminatie	Pas toe	We voeren gemaakte afspraken uit: • Haagse aanpak Gelijke Stagekansen
✓	2.2.7 Meldingen van stagediscriminatie doorgeven aan SBB	Pas toe	We voeren gemaakte afspraken uit: • Mondriaan geeft meldingen van stagediscriminatie altijd door aan SBB
✗	2.2.8 Stagematching bij eerste stage van bol-studenten in eerste jaar	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: • Er is een pilot stagematching vanuit het stagepact gestart. We willen ervaringen afwachten. • Mondriaanscholen hebben eigen uitgangspunten m.b.t. stagematching, passend bij de studenten en leerbedrijven in de sector.
✗	2.2.9 Drie contactmomenten met student, stagebegeleider en praktijkbegeleider, op locatie leerbedrijf	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: • Mondriaanscholen hebben eigen uitgangspunten m.b.t. contactmomenten tijdens de stage, passend bij de studenten en leerbedrijven in de sector.

Onze externe samenwerkingspartners

- Haagse Aanpak Gelijke Stagekansen (o.a. Hogescholen, VNO-NCW, MKB Den Haag, UWV Den Haag, gemeente Den Haag)



DOEL 2.3 We stimuleren op-, om- en bijscholing van de beroepsbevolking (werkenden en werkzoekenden), met specifieke aandacht voor maatschappelijke opgaven

Inleiding

We bereiden onze studenten voor op de toekomstige arbeidsmarkt en samenleving met relevante vaardigheden en kennis en we bevorderen LLO. Daar heeft iedereen baat bij.

Vrijwel alle publieke en private sectoren lijden onder kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten, en op verschillende onderdelen is de marktwerking stroef. Toch zijn er nog steeds mensen die moeilijk toegang vinden tot de arbeidsmarkt. Naar schatting 1,3 miljoen mensen in Nederland zouden kunnen werken, maar zijn onvoldoende geschoold of komen anderszins niet aan het werk. Ook in de regio Haaglanden is er een groot onbenut arbeidspotentieel.

Voor technologische verschuivingen en digitalisering die leiden tot veranderingen in werkprocessen is een versterking van de leercultuur op de werkvloer nodig. Daarnaast vergrijst de beroepsbevolking, parallel aan een groeiende migratie. Bovendien concurreren publieke aanbestedingsprogramma's en directe marktwerking onderling.

Overheden agenderen LLO al lange tijd. Landelijk heeft de SER in 2017 een 'skills-agenda' geïnitieerd en heeft het Nationaal Groeifonds in 2022 een subsidie toegekend voor een te ontwikkelen LLO-katalysator. In de provincie Zuid-Holland hebben sinds 2018 66 organisaties een provinciale arbeidsmarktagenda ondertekend, sinds kort de Human Capital-agenda, waarin LLO is opgenomen. In de grote steden in Zuid-Holland zijn specifieke initiatieven genomen voor een sterke verbetering van de integratie in de arbeidsmarkt van mensen uit het sociaal domein. Denk aan de Leerwerkakkoorden in Rotterdam, het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid, het Regionaal Platform Arbeidsmarktregio Haaglanden en de samenwerking Holland-Rijnland.

Onze uitgangssituatie in 2023

LLO is al jarenlang een prioriteit voor Mondriaan, gezien het grote maatschappelijke belang voor alle werknemers in de regio. Dit blijkt ook uit de betreffende doelstelling in de vorige Kwaliteitsagenda, onze beleidsuitgangspunten en organisatie-inrichting. Mondriaan verzorgt volledige bbl-opleidingen die leiden tot mbo-diploma's, maar ook mbo-certificaten voor een beroepsgericht onderdeel van de kwalificatie of een mbo-certificaat voor een keuzedeel behoren tot de mogelijkheden.

In 2022 heeft Mondriaan haar visie en beleid op LLO vastgesteld. De afgelopen jaren is duidelijk geworden, dat de kansen voor LLO per sector sterk verschillen: in bepaalde branches is er weinig tot

geen vraag naar extra onderwijsaanbod gericht op LLO. Het zwaartepunt ligt bij Zorg, Onderwijs en Welzijn, waar veel partners in de regio een specifiek aanbod krijgen. De andere opleidingen bieden aan wat de markt vraagt.

Binnen de technieksector zorgen grote bedrijven voor hun eigen scholingen. Binnen de ICT-sector kunnen certificaten gehaald worden via Microsoft of Cisco. Ook voor autotechniek zorgen dealers voor hun eigen scholingen. Wat resteert, is een aanbod voor deelnemers die zich willen laten omscholen richting de ICT of willen starten met basisvaardigheden voor sales of aftersales binnen de autobranche.

De School voor Lifestyle Sport en Bewegen heeft ruim 100 cursisten die via een keuzedeel hun bondscertificaat behalen voor voetbal, turnen of fitness. De sportieve pedagoog en Bewegen voor ouderen. De scholen voor Zorg, Onderwijs en Welzijn zijn koploper als het gaat om het aantal mbo-certificaten. Er werden in 2022 293 mbo-certificaten behaald, 125 erkende branchecertificaten en nog eens 367 Menskracht7-certificaten.

Hoofdpunten uit ons LLO-beleid:

- We zetten LLO in om andere en nieuwe doelgroepen te bereiken en om onze basiskwaliteit te verstevigen.
- We onderzoeken marktkansen en bepalen kansrijke sectoren.
- De backoffice ondersteunt LLO. Dit vraagt uniformiteit in processen vanaf interesse opwekken, via aanmelden tot certificeren, en afstemming met de diensten.
- Het aanbod kan bestaan uit (mbo-)certificaten of andere opleidingsdelen.

Voorop blijft staan dat diplomagericht opleiden in de bbl, mbo-certificaten voor de beroepsgerichte onderdelen en de certificeerbare keuzedelen werknemers helpen bij het verder ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden. Mondriaan speelt hierin een grote rol in de regio Haaglanden. Mondriaan neemt deel aan het Regionaal Mobiliteitsteam Haaglanden, dat mensen helpt bij het vinden van werk. (zie www.wspahaaglanden.nl)

Onze ambitie voor 2027

Mondriaan continueert de activiteiten voor de sector Zorg, Onderwijs en Welzijn, en breidt dit uit waar kansen zijn of een marktvaag ligt. De andere scholen en opleidingen volgen wanneer er vraag naar is.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving vragen om een extra inspanning voor LLO, constateren de vijf mbo-instellingen ROC Da Vinci College, mboRijnland, ROC Mondriaan, Albeda en Zadkine. Gezamenlijk hebben we inmiddels in een intentieverklaring de ambitie verwoord om een LLO-aanbod te verzorgen in de provincie Zuid-Holland, met name op niet-bekostigd onderwijs en maatwerk-bbl-programma's. Met deze vijf roc's vergroten we het aanbod, met name voor de vraag uit de maatschappelijke opgave. We maken flexibele bbl-trajecten die aansluiten bij wat zij-instromers al kennen en kunnen. Hierbij hebben we oog voor de duurzaamheid en wendbaarheid van de kandidaten. Het resultaat van de samenwerking komt ook ten goede aan het initiële onderwijs, door een hoger competentieniveau in publiek-private samenwerkingen, versterking van de beroepspraktijkvorming en curriculumontwikkeling. We breiden het specifieke LLO-aanbod voor werkenden uit. De bedrijfsprocessen zijn zodanig ingericht dat zij LLO ondersteunen.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✗	2.3.1 Vergroten van het aanbod en de bekendheid van bbl-opleidingen, met name die zich richten op de maatschappelijke opgaven	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: • Mondriaan continueert de activiteiten voor de sector Zorg, Onderwijs en Welzijn, en breidt dit uit waar kansen zijn of een marktvaag ligt.
✓	2.3.2 Bbl-opleidingen afstemmen op wat zij-instromers al kennen en kunnen	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: • LLO-Alliantie mbo Zuid-Holland
✗	2.3.3 Bbl-aanbod expliciet bekend maken in de regio	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: • Het aanbod van bbl-opleidingen wordt meegenomen in bestaande campagnes van Mondriaan
✓	2.3.4 Vergroten aanbod certificaatgericht onderwijs leidend tot certificaten of praktijkverklaringen	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: • LLO-Alliantie mbo Zuid-Holland • Binnen Zorg en Welzijn geven we relatief veel mbo-verklaringen uit
✓	2.3.5 Sluiten van regionale arrangementen met bedrijfsleven, gericht op de maatschappelijke opgaven in de regio om opleidingsbehoefte en -aanbod goed op elkaar aan te sluiten	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: • LLO-Alliantie mbo Zuid-Holland
✗	2.3.6 Bijdrage leveren aan arbeidsmarktinfrastructuur, waaronder deelname aan de RMT, om begeleiding naar mbo-scholing mogelijk te maken	Leg uit	We continueren bestaande initiatieven: • Mondriaan werkt samen met het Regionaal Mobiliteitsteam Haaglanden
✓	2.3.7 Mondriaan pakt het LLO-aanbod op, samen met vier andere roc's in de provincie Zuid-Holland	Mondriaan	We continueren bestaande initiatieven: • LLO-Alliantie mbo Zuid-Holland

Onze externe samenwerkingspartners

- Regionaal Mobiliteitsteam Haaglanden
- Partners in Human Capital Agenda van de Economic Board Zuid-Holland
- Regionaal Platform Arbeidsmarktregio Haaglanden
- Partners in LLO-Alliantie Zuid-Holland

3.3 PRIORITEIT 3: Kennis, kwaliteit en innovatie



Inleiding

Als mbo-instelling is het onze opdracht om onze studenten hoogwaardig onderwijs te bieden dat hen voorbereidt op de steeds veranderende arbeidsmarkt, mede vanuit onze kernwaarden Vakkundig en Innovatief. Daarom zetten we ons in om de kennis en kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren en innovatie te bevorderen. Dit draagt bij aan zowel de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten, als aan de economische groei en welvaart van de regio. De maatschappelijke relevantie is dus groot.

Om het beroepsonderwijs gereed te maken voor de toekomst, moeten we het aanpassen aan de actuele behoeften en uitdagingen van de samenleving. Daarom hebben docenten verschillende vormen van ondersteuning nodig om goed beroepsonderwijs te bieden.

We willen de komende jaren verder bouwen aan onze kwaliteitscultuur, onze kennisinfrastructuur en onze positie binnen regionale en landelijke onderzoeks- en kennisnetwerken.

We stimuleren onderwijskundige en technologische innovaties op de scholen om studenten een rijkere leeromgeving te bieden. Innovatie definiëren we in dit kader als 'de implementatie van ideeën die van waarde zijn voor eindgebruikers en organisatie'. Deze innovaties vinden vaak plaats in nauwe samenwerking met (en soms ook in opdracht van) het werkveld. Zo sluiten de opleidingen naadloos aan op de praktijk, zodat studenten na hun opleiding direct inzetbaar zijn.

Relevante trends en ontwikkelingen

- Bevordering van onderwijskwaliteit en versterking van professionele ontwikkeling van docenten zijn cruciaal voor goed onderwijs.
- Benutting van innovatieve onderwijsmethoden en inspelen op technologische ontwikkelingen dragen bij aan betere leerresultaten en meer motivatie bij studenten.
- Met aandacht voor differentiatie en maatwerk kunnen onderwijsinstellingen inspelen op de verschillende behoeften en talenten van studenten.

Mondriaan stelt jaarlijks een flink innovatiebudget (1,5 miljoen euro) beschikbaar. Alle medewerkers kunnen een aanvraag indienen voor extra financiering van projecten op het gebied van onderwijsinnovatie en -stimulering. We volgen de projecten om de innovatiekracht binnen Mondriaan te stimuleren en presenteren de innovaties op het jaarlijkse innovatiefestival. Mede door corona groeide het innovatiebudget de laatste jaren, evenals het aantal aanvragen.

Onze doelen voor 2027

Om deze prioriteit te realiseren, hebben we specifieke doelen gesteld:

- **DOEL 3.1** We verbeteren de beheersing van Nederlands en rekenen onder studenten, en versterken de kwaliteit van docenten die Nederlands, rekenen en burgerschap geven.
- **DOEL 3.2** We verbeteren de kwaliteit van het burgerschapsonderwijs.
- **DOEL 3.3** We zorgen dat werken in het mbo aantrekkelijk blijft door de werkdruk van medewerkers te verlagen, hun carrièreperspectief te verbeteren, nieuw talent te behouden (met name door de uitval van startend onderwijspersoneel te verlagen), en de mogelijkheden voor ontwikkelen en professionaliseren van medewerkers te optimaliseren.
- **DOEL 3.4** We zorgen dat het mbo in onderzoeks- en kennisnetwerken een gelijkwaardige partner wordt.

Onze voornaamste acties in 2024-2027

- Integrale aanpak van basisvaardigheden.
- Bestaande practoraten intensiveren en nieuwe practoraten starten.
- Center for Teaching & Learning starten, waar onderzoekers, docenten en medewerkers toegang hebben tot actuele kennis en onderzoeksresultaten.

Samenwerking met onze externe partners

Onderwijs

We houden contact met het Expertisepunt Burgerschap als landelijk aanspreekpunt voor de laatste ontwikkelingen, scholing en professionalisering. Op het platform Spirit4You gaan we in gesprek over een doorlopende leerlijn burgerschap vo-mbo.

We intensiveren contacten met de hogescholen en universiteiten in onze regio, om onze positie in onderzoeks- en kennisnetwerken te versterken, en verder te bouwen aan de kennisinfrastructuur in onze regio door bruggen te bouwen met kennisinstellingen in ons regionale ecosysteem.

Heel Den Haag Leest

We nemen deel aan een netwerk van po-, vo-, mbo- en ho-instellingen, kdv's, bso's, bibliotheken, de gemeente Den Haag, boekhandels en andere instellingen om lezen te bevorderen en het leesplezier te vergroten in de regio Haaglanden.

Kennispunt Taal MBO Raad

We nemen deel aan een netwerk van beleidsadviseurs om gezamenlijk de laaggeletterdheid te verminderen door kennis te delen, onderzoek te doen en good practices uit te wisselen op inspiratiebijeenkomsten.

Overige partners

We werken samen met partners in de cultuursector voor burgerschapservaringen en reflectie daarop, waaronder Drang en musea zoals het Kunstmuseum, Museum Rijswijk en het Mauritshuis. We benaderen ook andere instellingen voor relevante excursies en lesmaterialen zoals ProDemos en de Anne Frank Stichting.

Mondriaan neemt deel in de bovensectorale pilot Haagse onderwijsregio. In mbo-verband nemen we deel aan het netwerk van huisacademies, het hrm-netwerk en het netwerk werkgeverszaken. Bovendien overleggen we periodiek met de OR en vakorganisaties.

DOEL 3.1 We verbeteren de beheersing van Nederlands en rekenen onder studenten, en versterken de kwaliteit van docenten die Nederlands, rekenen en burgerschap geven

Inleiding

Vooruitgang is niet te stuiten en wij nemen onze studenten daarin mee. De samenleving en de arbeidsmarkt vragen om goed burgerschap en steeds meer beheersing van Nederlands en rekenen. Met onze vindbaarheid verbeteren we stap voor stap de achterblijvende kwalificaties van jongeren die vanuit het onderwijs de arbeidsmarkt betreden. We stimuleren creativiteit, innovatie en het vermogen om deze uitdagingen op inventieve wijze aan te gaan.

Sinds de invoering van het Referentiekader Meijerink en de examinering taal en rekenen in het mbo, heeft de voorbereiding op examens een belangrijke plek in de lessen Nederlands en rekenen. Lesmethodes hebben zich aangepast met examentrainingen en lesindelingen per examenonderdeel, zodat de docent al dan niet digitaal de studenten kan voorbereiden. Tot op heden is echter nog niet uit onderzoek gebleken dat een dergelijke lesmethode bijdraagt aan de taal- of rekenontwikkeling van de studenten.

Studenten kunnen de taalexamens halen door vaste stappen aan te leren. Door cijferdifferentiatie kunnen studenten op niveau 2 met gemak een voldoende halen. Maar de examenresultaten zeggen niet veel over de taalontwikkeling, zolang veel studenten de uitleg in de boeken en in de (praktijk-) lessen onvoldoende begrijpen.

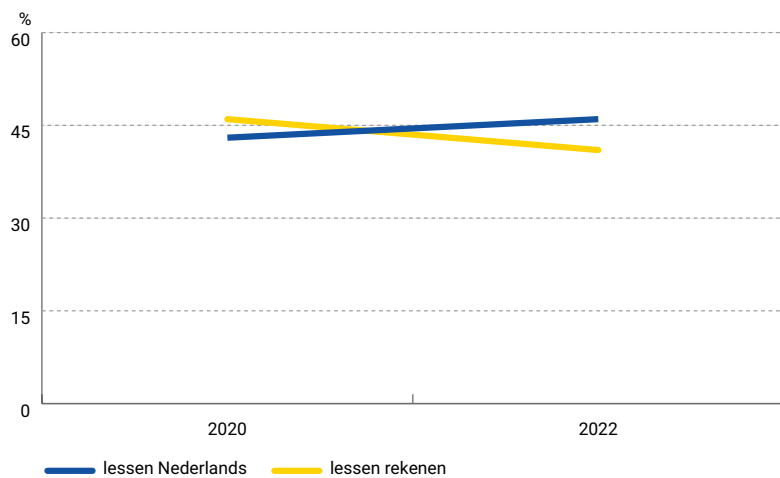
Onze uitgangssituatie in 2023

Uit de JOB-enquête blijkt dat minder dan vijftig procent van onze studenten tevreden is over de lessen Nederlands en rekenen. Dit is aanleiding om nader te onderzoeken wat en hoe studenten eigenlijk willen leren tijdens de lessen voor een beter passend aanbod. De Onderwijsraad (2022) geeft in *Taal en rekenen in het vizier* het advies om Nederlands en rekenen vooral te verbinden met andere vakken. Verschillende van onze scholen focussen dan ook steeds meer op samenwerking met andere (vak)docenten, onder meer door taalontwikkeld lesgeven in de beroepsvakken. Daardoor krijgt het curriculum meer onderlinge samenhang. We gaan de (examen)resultaten nauwgezet centraal monitoren, voor een betere evaluatie en bijstelling van taal- en rekenbeleid.

Op dit moment mag een docent met lesbevoegdheid, mits bekwaam, vakken als rekenen en taal geven. Om de onderwijskwaliteit te borgen, ontwikkelen we verschillende scholingen voor taal- en rekendocenten. Met de eenjarige leergang Vakdidactisch Nederlands, in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam, kunnen docenten een deel van de Lerarenopleiding Nederlands volgen met focus op het mbo. Door interne scholingsreeksen Nederlands en rekenen kunnen zij hun didactiek aanpassen op de nieuwe eisen en hun vak bijhouden.

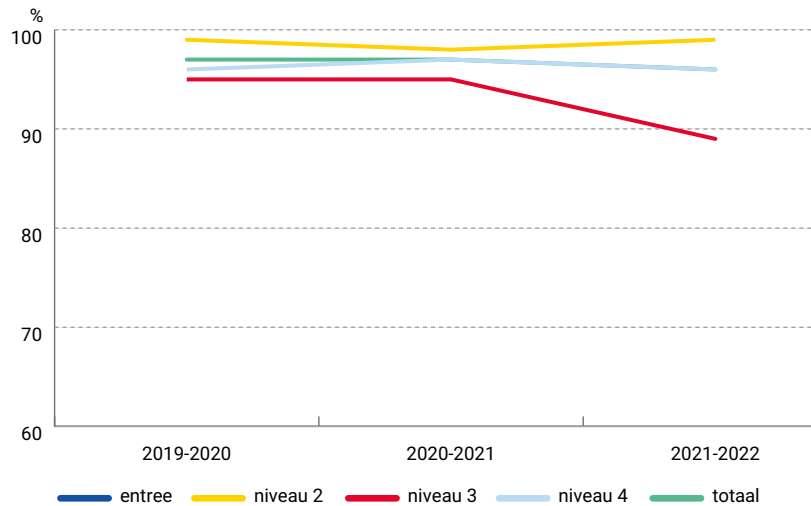
Onze visie op het onderwijs in Nederlands en rekenen

Op het gebied van Nederlands en rekenen maken we studenten vaardig voor het beroep, de maatschappij en de doorstroom naar het vervolgonderwijs. Zowel uit literatuuronderzoek, als uit verschillende pilots in onze scholen blijkt dat integratie van Nederlands, rekenen in de beroepsvakken de taal- en rekenvaardigheid van de studenten enorm bevordert en hun motivatie verhoogt. Een student kiest immers in eerste instantie voor een beroepsopleiding. Bovendien beklijft de lesstof beter bij herhaling in verschillende lessen en contexten. De beroeps- en generieke docenten bevorderen contextrijk en geïntegreerd onderwijs door de lessen gezamenlijk voor te bereiden en uit te voeren. Daarnaast vergroot leesbevordering het leesplezier, wat ook bijdraagt aan de taalvaardigheid van de studenten.

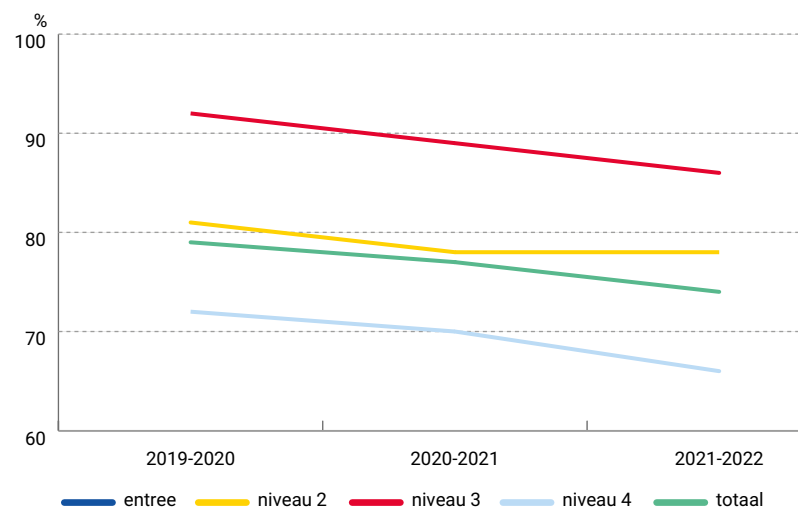


Figuur 3.13 Percentage positief over lessen Nederlands en Rekenen

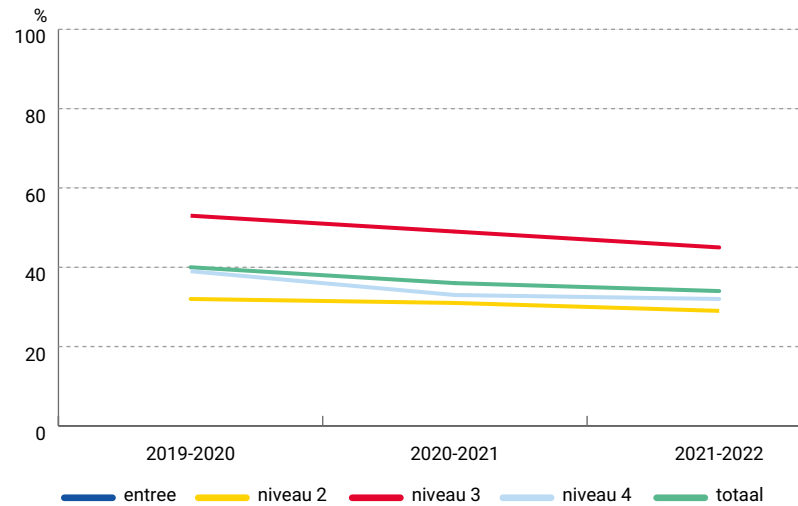
De tevredenheid over de lessen Nederlands is licht gestegen en vergelijkbaar met de landelijke tevredenheid. De tevredenheid over de lessen rekenen daalt en zit drie procent onder het landelijk gemiddelde.



Figuur 3.14 Percentage gediplomeerden die het Instellings Examen Nederlands hebben behaald



Figuur 3.15 Percentage gediplomeerden die het Centraal Examen Nederlands hebben behaald



Figuur 3.16 Percentage gediplomeerden die het examen Rekenen hebben behaald

Onze ambitie voor 2027

De komende jaren integreren we het onderwijs in Nederlands en rekenen steeds meer met de beroepsvakken. Door aan te sluiten bij de beroeps- en burgerschapscontext verbeteren de prestaties van de studenten. Gediplomeerden verlaten Mondriaan als taal- en rekenvaardige burgers, waardoor zij beter voorbereid zijn op hun beroep, als burger en voor de doorstroom naar een vervolgopleiding.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	3.1.1 Investeren in wegwerken (corona-)achterstanden van studenten die instromen uit het vo	Pas toe	We kiezen voor een integrale aanpak voor basisvaardigheden: <ul style="list-style-type: none">• Sneller signaleren van studenten met achterstanden
✓	3.1.2 Nederlands en rekenen aantrekkelijk maken en passend bij de leef- en beroepscontext van de student, met meer mogelijkheden tot differentiatie per onderwijsniveau	Pas toe	We kiezen voor een integrale aanpak voor basisvaardigheden: <ul style="list-style-type: none">• Basisvaardigheden worden meer geïntegreerd in de beroepsvakken
✓	3.1.3 Maatregelen om specifieke groepen studenten extra te ondersteunen bij Nederlands en rekenen	Pas toe	We kiezen voor een integrale aanpak voor basisvaardigheden: <ul style="list-style-type: none">• Schakeltrajecten Taal• Extra ondersteuning voor NT2-studenten• Nieuw Practoraat taalondersteuning Nederlandse taal
✓	3.1.4 Maatregelen om professionalisering van onderwijspersoneel in Nederlands en rekenen te bevorderen	Pas toe	We kiezen voor een integrale aanpak voor basisvaardigheden: <ul style="list-style-type: none">• Professionaliseringsmogelijkheden via de Mondriaan Academie (zoals leergang Vakdidactiek Nederlands, Bevorderen van leesplezier, Turbo op je taal, Rekenontwikkeling en -didactiek, instructievideo's voor docenten rekenen)

Onze externe samenwerkingspartners

- Hogeschool Rotterdam
- Heel Den Haag Leest (met oa Openbare Bibliotheek, gemeente Den Haag, hogescholen)





DOEL 3.2 We verbeteren de kwaliteit van burgerschapsonderwijs

Inleiding

We stimuleren creativiteit, innovatie en het vermogen om uitdagingen op inventieve wijze aan te gaan. Studenten voorbereiden op deelname aan de maatschappij vergt de ontwikkeling van relevante kennis, vaardigheden en ervaringen: van inzicht in hoe de maatschappij is ingericht tot het vermogen om een mening over maatschappelijke ontwikkelingen te formuleren. Hoewel er steeds meer aandacht komt voor burgerschap in het onderwijs, is het niveau van burgerschapskennis en -vaardigheden in Nederland nog altijd lager dan verwacht. De afgelopen jaren zijn verschillende initiatieven genomen om de kwaliteit van burgerschapsonderwijs in het mbo structureel te verbeteren, maar dit leidt nog niet tot aantoonbare verbeteringen. De kwaliteit van burgerschapsonderwijs varieert binnen en buiten Mondriaan en ook studenten zien veel ruimte voor verbetering. Met onze vindingrijkheid en in samenwerking met onze partners realiseren we die verbetering.

Onze uitgangssituatie in 2023

De verantwoordelijkheid voor de burgerschapsvorming van onze studenten ligt breed in onze organisatie, en is niet voorbehouden aan alleen de docenten burgerschap. Door het ontbreken van heldere landelijke eisen en de vrijblijvendheid van onze eigen visie uit 2017 is er de afgelopen jaren veel variatie geweest in kwaliteit, docentbekwaamheid en prioritering van burgerschapsvorming in ons mbo-onderwijs. Die vrijheid is nodig voor een goede aansluiting bij de aard van de diverse opleidingen en leerwegen, maar zorgt ook dat de werkwijzen op het gebied van visievorming, inspanningsverplichting en monitoring van de burgerschapsonderwijsontwikkeling onderling sterk verschillen. Ook de monitoring van de studievoortgang varieert: sommige opleidingen toetsen studenten per dimensie, op veel andere opleidingen bouwen studenten gedurende de opleiding aan een portfolio.

Hoewel het aanstellingsbeleid van Mondriaan de bekwaamheid door een relevante vooropleiding van docenten benadrukt, zijn de docenten die burgerschapsonderwijs verzorgen zeer divers opgeleid. Sommige docenten zijn geschoold in geschiedenis of omgangskunde of hebben een minor burgerschap in de lerarenopleiding maatschappijleer gevolgd, veel anderen geven het vak zonder aanvullende professionalisering.

De recente landelijke ontwikkelingen leiden tot een herijking van burgerschap. In 2022 heeft Mondriaan naar aanleiding van de verenigingsafspraken van de MBO Raad vervolgstappen bepaald op het gebied van prioritering, docentbekwaamheid en kwaliteitszorg. In de komende periode ronden we de herijking af. Docenten benadrukken hun behoefte aan voldoende tijd en budget, evenals de gedeelde verantwoordelijkheid van het onderwijsteam in de burgerschapsvorming van de studenten.

Studenten geven aan dat zij burgerschap meer willen ervaren. Ze hebben behoefte aan actieve werkvormen en excursies, bij voorkeur in de context van het toekomstige beroep.

Onze ambitie voor 2027

De komende periode herijken we de Mondriaanvisie op burgerschap. Deze visie geeft invulling aan een deel van de verenigingsafspraken van de MBO Raad en biedt handvatten en inspiratie aan onze scholen om hier in de eigen opleidingen verder invulling aan te geven.

Burgerschap nemen we op in de PDCA-cycli van de opleidingen, en we stimuleren die om studenten niet alleen te betrekken bij de evaluatie van burgerschap, maar ook bij de inrichting en het ontwerp van het burgerschapsonderwijs, bijvoorbeeld in student-docentontwikkelgroepen.

Daarnaast nemen we in de visie een docentprofiel op dat de bekwaamheid van de docent burgerschap beschrijft. De komende jaren zal het aantal burgerschapsdocenten dat aan dit profiel voldoet toenemen, enerzijds door gerichte werving en selectie en anderzijds door een passend scholingsaanbod van de Mondriaan Academie aan de huidige docenten.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	3.2.1 Docenten aanstellen op basis van het bekwaamheidsprofiel	Pas toe	We kiezen voor een integrale aanpak voor basisvaardigheden: <ul style="list-style-type: none"> • Implementeren visie op Burgerschap • In onze opleidingsschool i.s.m. de Hogeschool Rotterdam ligt extra focus op de kwaliteit van basisvaardigheden
✓	3.2.2 Bijscholing waar nodig	Pas toe	We kiezen voor een integrale aanpak voor basisvaardigheden: <ul style="list-style-type: none"> • Implementeren visie op Burgerschap
✓	3.2.3 Opleidingsachtergrond van docenten burgerschap volgen en bespreken met de OR	Pas toe	We kiezen voor een integrale aanpak voor basisvaardigheden: <ul style="list-style-type: none"> • Dit bespreken we in onze jaarlijkse reflectiegesprek met de OR
✓	3.2.4 Maatregelen om professionalisering van docenten te bevorderen om te voldoen aan het bekwaamheidsprofiel burgerschap	Pas toe	We kiezen voor een integrale aanpak voor basisvaardigheden: <ul style="list-style-type: none"> • Implementeren visie op Burgerschap

→ DOEL 3.3 We zorgen dat werken in het mbo aantrekkelijk blijft door de werkdruk van medewerkers te verlagen, hun carrièreperspectief te verbeteren, nieuw talent te behouden (met name door de uitval van startend onderwijs-personeel te verlagen), en de mogelijkheden voor ontwikkelen en professionaliseren van medewerkers te optimaliseren

Inleiding

Medewerkers maken het onderwijs. Omdat docenten het succes van studenten bepalen, hechten we veel waarde aan de ontwikkeling en het werkplezier van onze medewerkers. Daarvoor is een rijk palet aan beleid en voorzieningen beschikbaar, dat we continu aanpassen aan recente ontwikkelingen in de samenleving. De Mondriaan Werkgeversvisie biedt uitgangspunten voor ons beleid en onze voorzieningen; de visie beschrijft wat werknemer en werkgever van elkaar mogen verwachten.

Onze uitgangssituatie in 2023

“De student is veranderd”, klonk er vaak het afgelopen jaar. Maar niet alleen de student is veranderd, de hele wereld is veranderd en daarin leren en ontwikkelen onze studenten. Onderwijsgeevenden worden geconfronteerd met studenten die soms minder gemotiveerd zijn, soms kritischer en soms ook minder veerkrachtig. Maar we constateren ook nieuwe emancipatiebewegingen, constructieve maatschappelijke actie, creativiteit en inventiviteit. Het betekent dat er meer en andere mensen en kwaliteiten nodig zijn voor de begeleiding van de studenten, zoals de functie jongerenwerker in een aantal scholen. Ook is er veel vraag naar trainingen en workshops over de thema’s ‘gedrag in de klas’ en ‘het voeren van lastige gesprekken’.

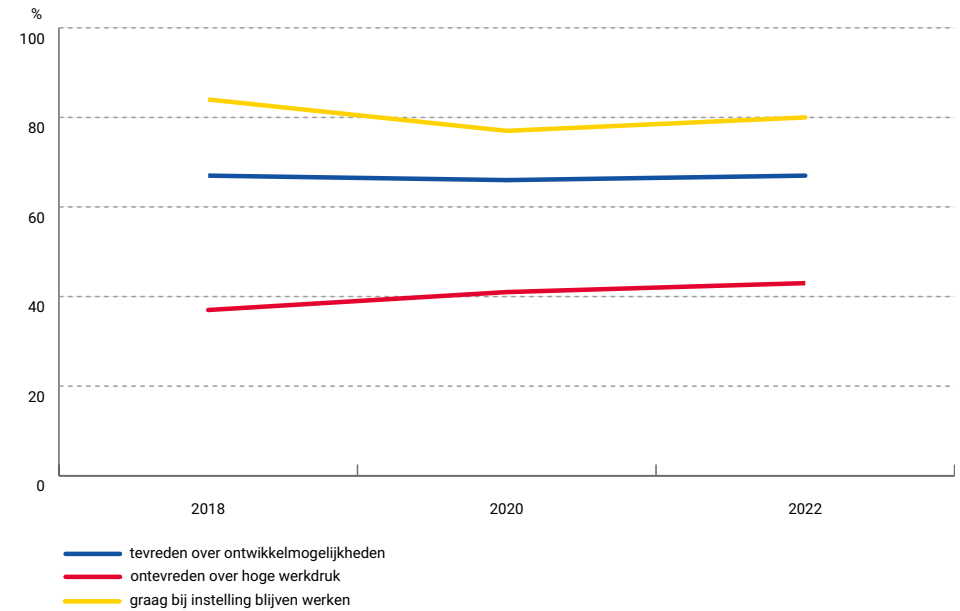
Geschetste ontwikkelingen hebben natuurlijk ook directer impact op onze medewerkers. Hun veerkracht staat ook nog onder druk. Werkdruk en werkdrukervaring zijn al jaren een issue in het onderwijs; dat is alleen maar meer geworden. Het voorzieningenpakket breiden we uit met onder meer scholing om medewerkers te trainen zelf de veerkracht te vergroten en ondersteuning te bieden aan teams die de werkdruk bespreekbaar willen maken. We stimuleren het vermogen om veerkrachtig om te gaan met uitdagingen, tegenslagen en veranderingen, en stimuleren doorzettingsvermogen.

Lerarentekort en de krappe arbeidsmarkt

Het lerarentekort is al tientallen jaren een bron van zorg. Jaarlijks vervult Mondriaan tussen de driehonderd en vierhonderd vacatures. Vanaf 2025 is de verwachting dat de uitstroom van medewerkers die met pensioen gaan stijgt van ongeveer 35 fte in 2022 naar bijna 50 fte in 2026. Door de krappe arbeidsmarkt is het op dit moment ook moeilijk om deskundig ondersteunend personeel en management te vinden. We moeten dus veel energie blijven steken in vinden, binden en boeien van personeel. Dat doen we onder andere al door loopbaanperspectief te bieden, inspiratie, trots en werkplezier van medewerkers te bevorderen, en voldoende ontwikkelmogelijkheden te bieden met bijvoorbeeld een individueel scholingsbudget voor alle medewerkers. Mondriaan werft al jaren maximaal zij-instromers, om het beroepsonderwijs zo blijvend te voeden met actuele kennis en

vaardigheden en ervaringen uit het werkveld. Deze instroom draagt daarnaast bij aan een oplossing voor het lerarentekort.

De onderwijssector kampt met 25 procent uitval onder startende onderwijsgeevenden in de eerste drie jaar, terwijl bij Mondriaan in die eerste drie jaar slechts 18 procent uitvalt, vooral in het eerste jaar.



	2018	2020	2022
tevreden over ontwikkelmogelijkheden	67%	66%	67%
ontevreden over hoge werkdruk	37%	41%	43%
graag bij instelling blijven werken	84%	77%	80%

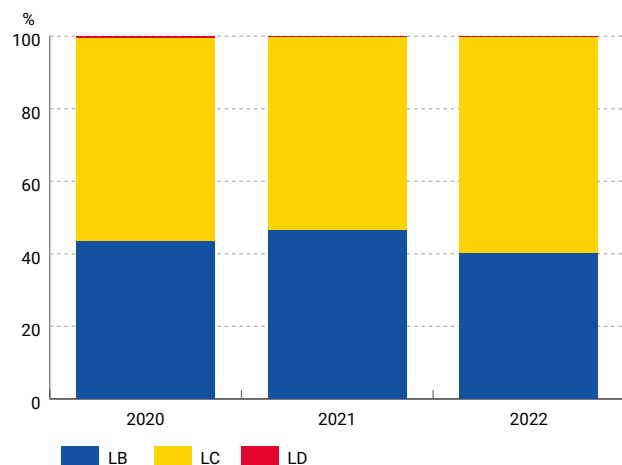
Figuur 3.17 Resultaten MTO 2018-2022

Formatiebeleid

We stimuleren al onze medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. Instructeurs faciliteren we indien mogelijk om de opleiding voor een Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) of een lerarenopleiding te volgen.

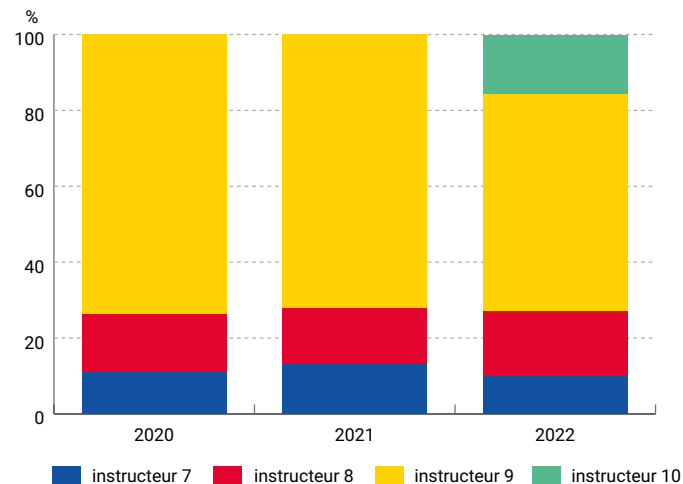
Ons formatiebeleid schetst het loopbaanperspectief en bijbehorend loongebouw van zowel onderwijsgeevenden, ondersteuners, als het management. Voor onderwijsgeevenden is de volgende functiemix afgesproken: 24,5 tot 29 procent LB, 60 procent LC, 10 tot 15 procent LD en 0,5 tot 1 procent LE. De LC-docentfunctie is de spilfunctie; de LE-schaal is specifiek voor practoren.

We implementeren de functiemix gefaseerd vanaf 2022, en realiseren die uiterlijk zomer 2025. De uitvoering van het formatiebeleid wordt ondersteund door de jaarlijks door scholen en diensten op te stellen Strategische Personeelsplanningen (SPP). De optelsom van alle SPP's vormt de Mondriaan meerjarenformatieplanning. Daarmee is de formatie van Mondriaan zowel kwantitatief als kwalitatief voorbereid op de toekomst.



	2020	2021	2022
LD	0,6%	0,4%	0,3%
LC	55,9%	53,0%	59,6%
LB	43,5%	46,6%	40,1%

Figuur 3.18 Inschaling onderwijspersoneel 2020-2022



	2020	2021	2022
instructeur 10	0,0%	0,0%	15,8%
instructeur 9	73,7%	72,2%	57,2%
instructeur 8	15,1%	14,5%	17,2%
instructeur 7	11,2%	13,3%	9,8%

Figuur 3.19 Inschaling instructeurs 2020-2022

Werkdruk

We weten uit ervaring dat onderwijsgeevenden de aansluiting tussen hun kennis en vaardigheden op de onderwijspraktijk niet optimaal vinden. Bovendien hebben ze zorgen om het welzijn van hun studenten en worden ze tegelijkertijd relatief veel blootgesteld aan ongewenst gedrag van studenten. Dat geeft ook stress.

In de afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in de versterking van de pedagogisch-didactische vaardigheden van onderwijsgeevenden, en in de extra begeleiding en coaching van studenten. We blijven dit inzetten, mede als instrument voor verlaging van ervaren werkdruk. Ook hebben we de afgelopen jaren geïnvesteerd in trainingen voor leidinggeevenden om te leren omgaan met grensoverschrijdend gedrag en ongewenste omgangsvormen. Dit beleid zetten we door en versterken we de komende jaren met trainingen voor teams.

We hebben een werkdrukplan om het werkplezier te verhogen en de werkdruk voor onze medewerkers te verlagen door erover in gesprek te gaan. In de evaluatie en mogelijke bijstelling van het plan bespreken en onderzoeken we in ieder geval:

- de invulling van de jaartaak van onderwijsgeevenden, het percentage voor- en nazorg en het aantal te verzorgen lessen op weekbasis,
- hoe om te gaan met piekbelasting,
- eigenaarschap van teams en individuele medewerkers van werkplezier en ervaren werkdruk,
- het stimuleren van bekendheid van alle voorzieningen voor medewerkers, zowel op het gebied van leren en ontwikkelen, als van duurzame inzetbaarheid en veerkracht.

Professionalisering

De Mondriaan Academie is onze huisacademie: een expertise-, kennis- en opleidingscentrum, dat professionaliseringsactiviteiten organiseert voor onze medewerkers en onderlinge kennisdeling stimuleert. De academie is een partner in leren voor alle medewerkers. Mijn Mondriaan Academie is een online platform, waar medewerkers de regie over hun eigen professionaliseringsproces hebben.

Optimaal rendement uit professionaliseringsactiviteiten vergt een professionele leercultuur. De houding van leidinggeevenden is essentieel voor de bevordering van een leercultuur. In ontwikkelgesprekken met hun leidinggevende worden medewerkers zich meer bewust van de noodzaak om zich blijvend te ontwikkelen en worden ze gestimuleerd naar mogelijkheden te zoeken. Voor iedere functie en rol is er in dit gesprek aandacht voor wat er nodig is om inzetbaar te blijven.

Om onze leercultuur verder te bevorderen, zijn we ook begonnen met de ontwikkeling van loopbaanpaden die handvatten geven aan de professionalisering. Op dit moment zijn er leergangen beschikbaar voor de loopbaanpaden LB, LC en LD. In het schooljaar 2024-2025 zijn de loopbaanpaden voor alle functies beschikbaar.

De versterking van de studieloopbaanbegeleiding en de pedagogisch-didactische vaardigheden van onderwijsgeevenden zijn al jaren een speerpunt in de professionalisering. Dit blijft onveranderd, maar de accenten zijn wel aan het verschuiven. Door tijdens de covid-pandemie noodgedwongen online les te geven en digitaal thuis te werken, ontwikkelden medewerkers snel hun digitale vaardigheden. Hoewel we het meeste onderwijs weer live geven, is (partieel) online onderwijs blijvend. We stimuleren daarom ook blijvend de ontwikkeling van de digitale vaardigheden van medewerkers.

Leren vraagt leiderschap

Het leiderschap binnen Mondriaan is authentiek, transformationeel en warm-zakelijk. Leidinggeevenden stimuleren de ontwikkeling van medewerkers. Bovendien coachen en faciliteren zij de dialoog in het team en hebben daarbij oog voor de ontwikkelingsfase van de teams en medewerkers. Er is een doorlopend managementdevelopment-programma (MD-programma) dat hier aandacht aan besteedt. Passend leiderschap is cruciaal voor 'Teams aan zet', de organisatie-ontwikkelrichting waar Mondriaan al langer mee bezig was, maar sinds 2022 actief op inzet. Professionals in 'Team aan zet' zorgen samen voor meer kwaliteit van onderwijs, en meer plezier en voldoening in hun werk.

Onze ambities voor 2027

De afgesproken functiemix hebben we medio 2025 gerealiseerd. Indien gewenst en mogelijk maken we nieuwe afspraken met de OR voor 2027. Dan hebben we eind 2025 helderheid over en invulling van loopbaanperspectief en loopbaanpaden voor alle medewerkers.

Jaarlijkse realiseren we een SPP per school of dienst, kwantitatief en toenemend ook kwalitatief. We versterken onze wervingskracht doordat we banen inclusief opleiding aanbieden.

Alle medewerkers kennen de mogelijkheden van de Mondriaan Academie. Zowel de makelaarsfunctie, als het open aanbod, als de online academie worden goed gebruikt. Medewerkers kunnen eigenaarschap nemen voor hun eigen ontwikkeling. Scholing bij loopbaanpaden is eind 2025 online beschikbaar voor alle functies. Er is een online assessmentprogramma, dat medewerkers deels zelfstandig kunnen gebruiken.

'Teams aan zet' krijgen desgewenst training in de analyse van onderwijs(-resultaten), formulering van doelstellingen en ambities voor het onderwijs, verantwoording afleggen over de uitvoering van het onderwijs en het opstellen van een teamontwikkelingsplan (TOP). Bovendien kunnen zij zich trainen in inclusief samenwerken. Leidinggeevenden en teams hebben afspraken gemaakt over hoe ze tijd voor scholing kunnen vrijmaken. We richten de gesprekkencyclus bij Mondriaan anders in, om aan te sluiten bij de behoeften uit de organisatie en van de tijdgeest. In deze nieuwe opzet is er minder sprake van een vinklijst en komt er vooral aandacht voor professionalisering, ontwikkeling, ervaren werkdruk, werkplezier, veerkracht en balans. Ook de feedbackinstrumenten gaan meer uit van een waarderende benadering. Tevens komt er in het kader van 'Teams aan zet' een grotere rol voor het team in deze cyclus.

Er is een MD-programma waarin de prioriteiten uit de Kwaliteitsagenda en de Mondriaanstrategie leidend voor de inhoud zijn. Er is aandacht voor nieuw management in de vorm van scholing en intervisie en een doorlopend programma voor high potentials met belangstelling voor een baan in het management.

Er is aandacht voor ziekteverzuim en een aanpak op maat voor scholen en diensten waar het verzuim ruim boven het Mondriaangemiddelde ligt. Leidinggevendenden krijgen periodiek training om verzuimgesprekken te voeren. We blijven onderzoek doen naar werkende concepten om de werkdruk te verlagen en het werkplezier te verhogen. Eigen-regie-voorzieningen breiden we uit om de veerkracht van de individuele medewerker te versterken.

Mondriaan gaat meer aandacht besteden aan de begeleiding van starters. We werken de komende jaren conform de Mondriaan Startersregeling aan een inductiebeleid waarmee we starters ondersteunen om ervaren en deskundige onderwijsgevendenden of ondersteuners te worden, die met aansluitende loopbaanpaden in het functiegebouw kunnen doorgroeien. Met starters die uitvallen gaan we daarnaast in gesprek om hun vertrekredenen te achterhalen, en zo verbeterideeën op te doen.

Tot slot hebben we oog voor de expertise van zij-instromers, en benutten die.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	3.3.1 Ambitieuze en realistische plannen met kwantitatieve doelstellingen maken in samenspraak met de ondernemingsraad op de thema's inschaling onderwijspersoneel, professionalisering onderwijspersoneel, werkdruk onderwijspersoneel en begeleiding van startend onderwijspersoneel	Verplicht	We voeren vastgesteld beleid uit: • Werkgeversvisie • Formatiebeleid • Startersregeling • Plan van aanpak • Werkdruk
✓	3.3.2 Onderdeel van het loopbaanbeleid zijn de kwaliteitscriteria voor doorstroom van docenten van LB naar LC en LD en eventuele beperkingen van het aantal docenten dat kan doorstromen, en wat dit betekent voor het ontwikkelperspectief van docenten ten opzichte van andere medewerkers	Verplicht	We voeren vastgesteld beleid uit: • Werkgeversvisie • Formatiebeleid
✓	3.3.3 Intensiveren van de inzet op zij-instromers in het aannamebeleid	Verplicht	We voeren vastgesteld beleid uit: • Werkgeversvisie • Startersregeling





DOEL 3.4 We zorgen dat het mbo in onderzoeks- en kennisnetwerken een gelijkwaardige partner wordt

Inleiding

Mondriaan werkt datarijk samen: we maken slim gebruik van informatie en kennis. We monitoren wat de impact is van ons onderwijs op het leerproces van de studenten. Niet alleen hun aanwezigheid en cijfers, maar ook hun motivatie, tevredenheid en zelfvertrouwen, want die hebben ze nodig om zich na de school een leven lang te blijven ontwikkelen. Met die informatie sturen we het onderwijs en de begeleiding bij om het succes van onze studenten te verbeteren. Dat doen we samen, we gebruiken ons gezond verstand en we doen het stap voor stap.

Onze uitgangssituatie in 2023

De maatschappij, de economie, de technologie en de moderne cultuur ontwikkelen zich steeds sneller en dat vereist dat het beroepsonderwijs meebeweegt en aansluit bij de tijdgeest. Mondriaan is daar in de regio zelfs mede leidend in en participeert in landelijke onderzoeken.

Bij onze medewerkers ontstaat, onder andere door toename van docenten die een master afronden, meer bewustwording dat *evidence informed* werken het uitgangspunt moet zijn bij onderwijsverbeteringen. Docenten die een masteropleiding volgen, krijgen na hun opleiding steeds vaker de kans voor een onderzoekende taak of andere kennisbenuttingsactiviteiten. Zo kunnen ze een wezenlijke bijdrage leveren aan complexe onderwijskundige vraagstukken. Dit kunnen we nog beter inzetten door bijvoorbeeld kennisbenuttingsactiviteiten of onderzoek in het functieprofiel van docenten op te nemen, of zelfs door speciale functies aan het functiebouwwerk toe te voegen. Een belangrijke stap in kennisbenutting is de realisatie van een Mondriaanbreed masternetwerk. Tijdens de pandemie was er noodzakelijkerwijs een versnelde toename van de digitale vaardigheden van medewerkers zoals werken in een Teams-omgeving. Daarnaast werden in het onderwijs applicaties als Lesson-up, Mentimeter, Padlet et cetera veelvuldig toegepast.

Practoraten

Practoraten zijn een verbinding met de innovatie van de beroepspraktijk waarvoor het mbo opleidt, en dragen bij aan de vernieuwing van het onderwijs en het onderzoeksklimaat binnen Mondriaan. Kennisontwikkeling en kennisdeling zijn daarin essentiële componenten. Kennis ontstaat niet passief en volgend, maar onderzoekend, proactief en reflecterend. In onze practoraten realiseren we een kennisbasis met praktijkgericht onderzoek.

Mondriaan heeft vijf practoraten: 1) Technologie in Zorg, Onderwijs en Welzijn, 2) Food, innovation & concepts, 3) Future technician, 4) Energietransitie en 5) Nieuwe retail. Daarnaast is het practoraat

'Vakmanschap social work' in oprichting. Dit komt voort uit het programma Spoor 22 in Rotterdam en Den Haag en is een samenwerking tussen de roc's Zadkine, Albeda en Mondriaan. Gedurende de looptijd sloten veel nieuwe partners aan, die elk op hun eigen manier de publiek-private samenwerking sterker maakten. In Spoor 22 (Zorg, Onderwijs en Welzijn) en de energietransitie (Techcampus) hebben we het RIF benut en Zorg, Onderwijs en Welzijn werkt aan een nieuwe RIF-aanvraag.

We hebben geen basisbesteding per practoraat; het practoraatvoorstel stuurt op gedeeltelijke financiering door zowel het werkveld als de school en subsidies, zoals RIF. Er start een pilot 'subsidieondersteuning practoraten'; het subsidieteam begeleidt practoren bij de aanvraag van subsidies, begeleidt tijdens de subsidieperiode en ondersteunt bij de verantwoording.

Onze huidige practoraten kennen verschillende fasen van ontwikkeling en profilering. De verbinding met docenten, studenten en het werkveld is nog niet overal geborgd. Daarvoor is het noodzakelijk om een goede interne en externe landingsplaats te organiseren (zowel fysiek als online) voor PR en communicatie. Zo worden de practoraten meer zichtbaar en vindbaar. Het is de opdracht aan de practoren om de verbinding ook actief te zoeken en te borgen – zowel in het landelijk netwerk 'leder mbo een practoraat', als in de regio.

De samenwerking met LD-docenten uit de teams werkt ondersteunend. De koppeling van masterdocenten aan de practoraten en de samenhang in het op te richten Mondriaanbreed masternetwerk versterkt de beoogde innovatiekracht, kennisbasis en transfer. De kennisketen mbo-hbo-wo wordt versterkt door deelname aan hbo-kenniskringen en onderzoek zoals van NRO en ZonMw. Steeds meer wordt het mbo gevraagd te participeren in (delen van) studies en langlopend onderzoek.

Deelname aan Kwaliteitsnetwerk MBO

Mondriaan maakt actief deel uit van het Kwaliteitsnetwerk MBO. Dat netwerk wisselt good practices en instrumenten uit, en werkt aan deskundigheidsbevordering. Naast de deelname aan de netwerkbijeenkomsten participeren we in de drie coalities die het netwerk heeft uitgezet op actuele instellingsoverstijgende thema's. Ook nemen we deel aan de klankbordgroep Referentiewaardenmodel. Dit levert kwaliteitsimpulsen voor een structurele verbetering in de borging van kwaliteit.

De komende jaren versterken we de kwaliteitscultuur. Onder andere in het kader van de proeftuinen

voor het referentiewaardenmodel zetten we pilots op met *peer reviews* en kwaliteitstafels om te onderzoeken wat zij kunnen toevoegen aan het kwaliteitszorgsysteem. Daarnaast stemmen we de interne auditsystematiek en de omgang met risico-opleidingen opnieuw af op de huidige ontwikkelingen naar meer zelfregulering.

De *Werkagenda mbo* besteedt veel aandacht aan excellentie. Iedere mbo'er moet de begeleiding en ruimte krijgen om zich met excellentieprogramma's in de breedte en diepte te ontwikkelen. De komende jaren geven we excellentie in al zijn facetten een volwaardige plek in ons onderwijs.

Excellentieprogramma's bevatten modules in de vorm van kort- of langlopende verdiepingen die we op schoolniveau of school-overstijgend aanbieden, zoals Strijders, Go For Africa en eSports. Deze modules ontwikkelen we bij voorkeur samen met studenten. Het sluit in ieder geval aan bij hun leerwensen, behoeften en persoonlijke leerdoelen met een grote mate van zelfregulatie.

Vakwedstrijden vormen daarnaast een belangrijke pijler van excellentie. Vakwedstrijden hebben een positief effect op vakmanschap, en dus op het beroepsonderwijs. Studenten ontwikkelen er hun talenten en worden uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen: te excelleren. Het stimuleert hun enthousiasme en hun trots.

Npuls

Npuls is een programma voor de verbetering van het onderwijs in het mbo, hbo en wo door de kansen van digitalisering beter te benutten. Npuls gaat in 2023 van start. In het programma werken alle mbo-instellingen, hogescholen en universiteiten in Nederland de komende acht jaar samen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, de wendbaarheid van het onderwijs te vergroten, en de digitale vaardigheden van docenten en studenten te verbeteren.

Om dit programma met elkaar tot een succes te maken, moeten we intensief met elkaar samenwerken. Hiertoe vormen alle instellingen een Npuls-'sleutelteam' in hun eigen school. De sleutelteams bestaan uit de belangrijkste spelers in de instelling op de gebieden van digitalisering, (strategisch) onderwijsbeleid, informatiemanagement, onderwijsuitvoering en -organisatie, ICT, docentprofessionalisering en data.

Ook Mondriaan gaat zo'n sleutelteam samenstellen. Dit team wordt de schakel tussen Npuls en de scholen gedurende het programma. Het team fungeert enerzijds als aanspreekpunt voor Npuls voor zaken die de school aangaan. Zo neemt het verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en implementatie van activiteiten voor Npuls in de school. Anderzijds is het team het aanspreekpunt voor medewerkers van de school, wanneer ze vragen hebben over het programma en de vormgeving

daarvan in de school. Het sleutelteam vervult dus een cruciale rol in het succes van Npuls op de instellingen.

Onze ambities voor 2027

Voor onderwijsinnovatie moeten we kennis uit eigen onderzoek beter benutten. We stellen een integraal excellentieprogramma beschikbaar en maken dat bereikbaar, zodat alle studenten die willen, naast het reguliere programma hun kennis en vaardigheden kunnen verbreden, verdiepen en verrijken. Een intern netwerk van collega's die excellentie binnen de diverse scholen initiëren delen kennis en ervaringen met elkaar en initiëren centrale inspiratiesessies. Het visiedocument *De Wereld van excellentie* noemt de ambitie dat iedere school binnen Mondriaan een eigen excellentieprogramma aanbiedt. Dit programma bevat idealiter verschillende excellentiemodules en de mogelijkheid deel te nemen aan vakwedstrijden. Er is nog ruimte om meer scholen te bewegen dit aan te bieden. Excellentiemodules en deelname aan vakwedstrijden vallen in de ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering vaak buiten de reguliere bekostiging. Deze financiële drempel halen we weg door het budget voor de scholen te alloceren om excellentie te stimuleren. Daarnaast hebben we een Mondriaan-masternetwerk dat actief meedenkt bij complexe onderwijsvraagstukken.

We hebben in 2027 acht practoraten, bijvoorbeeld een practoraat met een algemeen thema als studentenwelzijn, regionale verankering of pedagogisch handelen, of juist een specifiek didactische thema. Met kenniscreatie en kennisdeling door publicatie op een externe of interne publicatiesite practoraten (op de website en social media van Mondriaan en MIA) ondersteunen we ze. Onderling is cocreatie en kennisdeling onderdeel van hun dagelijks handelen. LD-docenten zijn gekoppeld aan een practoraat ter ondersteuning aan de practor en studentbegeleiding. De hoeveelheid docenten is afhankelijk van de onderzoeksvraag. Elk practoraat maakt, waar van waarde, gebruik van de kennisketen mbo-hbo-wo. Ze sluiten aan op wat er al gebeurt in de lectoraten en onderzoekprogramma's in het hbo en bouwen erop door. Elk practoraat heeft een eigen ruimte voor herkenbaarheid en kenniscreatie.

Er is een basisbekostiging per practoraat en daarnaast sturen we op gedeeltelijke financiering uit zowel het werkveld als de school en subsidies zoals RIF. We participeren in bijvoorbeeld het onderzoek Student in beeld. Practoraten wisselen landelijk kennis uit en hebben contact met practoraten met eenzelfde of aanpalend thema.

Onze acties in 2024-2027

	Acties	Type	Toelichting
✓	3.4.1 Intensivering van bestaande practoratoren, dan wel oprichting van nieuwe practoratoren	Verplicht	We intensiveren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • De vijf bestaande practoratoren krijgen een extra impuls • We richten drie nieuwe practoratoren op • Practoren worden ingesteld in een LE-functie, die uiteindelijk 0,5-1% van onze formatie zal vormen
✓	3.4.2 Uitbreiding en meer zichtbaar maken van excellentiemogelijkheden, waaronder vakwedstrijden	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiden deelname aan (internationale) skills-wedstrijden • NK mbo (voor opleidingen Sport en Bewegen)
✓	3.4.3 Vergroten van rol onderzoek en innovatie binnen de instelling	Pas toe	We intensiveren bestaande initiatieven: <ul style="list-style-type: none"> • Oprichten van een CTL met Npuls-subsidie

Onze externe samenwerkingspartners

- Partners in Spoor 22
- Vijf practoratoren (met werkveld) en Bestuursdeelname aan Stichting Practoratoren Nederland
- NRO
- ZonMW
- Kwaliteitsnetwerk mbo
- Npuls
- CTL's van onderwijsinstellingen in de regio (o.a. Zadkine, Hogeschool Leiden, Hotelschool The Hague)



4 Kwaliteitscyclus: beleidsvorming, sturing, monitoring en evaluatie

Bij de jaarlijkse verantwoording van goedgekeurde kwaliteitsagenda's gaan we in op de voortgang van de ambities en maatregelen, gerelateerd aan de beoogde eindresultaten voor eind 2027 en de indicatoren uit de kwaliteitsagenda. Daarbij reflecteren we op de ontwikkeling.

4.1 Besturingsfilosofie

Bij de inrichting en ontwikkeling van onze organisatie hanteren we de uitgangspunten 'klein binnen groot': het onderwijs is georganiseerd in overzichtelijke en herkenbare scholen, en 'integraal management': de betrokken directeuren zijn binnen de instellingskaders verantwoordelijk en bevoegd op het totaal van de taakgebieden binnen hun afdeling - doelen, processen, mensen en middelen. Deze twee uitgangspunten versterken elkaar en vormen samen de besturingsfilosofie.

4.2 Kwaliteitscyclus

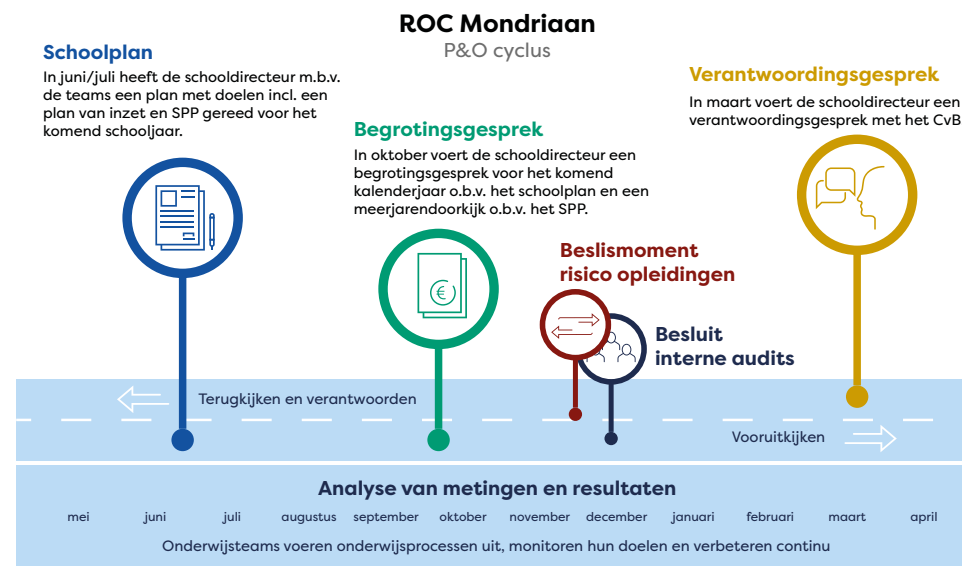
De monitoring en verantwoording van de *Kwaliteitsagenda* sluit zoveel mogelijk aan bij onze bestaande kwaliteitscyclus, zoals in figuur 4.1 is weergegeven. De basis voor onderwijskwaliteit ligt in de dagelijkse uitvoering en bijsturing door de onderwijsteams. Om richting te geven aan doelen en sturing, analyseren we de resultaten van de metingen. Het is essentieel dat de basiskwaliteit van het onderwijs bij alle opleidingen op orde is. Deze minimale kwaliteit bewaken we met interne audits en de verantwoordingsgesprekken die de schooldirecties met het bestuur voeren. Daarnaast sturen we met deze cyclus op de koers van de strategie, waar de kwaliteitsagenda deel van uitmaakt.

Schoolplan

Tegen het einde van het schooljaar hebben alle schooldirecties samen met hun onderwijsteams een schoolplan gemaakt waarin ze vooruitkijken naar het komende schooljaar en doelen voor dat jaar formuleren. Deze doelen laten zien hoe we op school- en opleidingsniveau de ambities uit de strategie en kwaliteitsagenda realiseren en de basiskwaliteit van het onderwijs vasthouden.

Begrotingsgesprek

Op basis van het schoolplan en een meerjarendoorkijk maakt iedere school een begroting voor het komende kalenderjaar. Deze bespreken de schooldirecties in oktober met het bestuur tijdens het begrotingsgesprek. Zo koppelen we de verdeling van middelen aan onze doelen en plannen



Figuur 4.1 P&O cyclus ROC Mondriaan

Beslismoment risico-opleidingen en interne audits

Als opleidingen drie jaar op rij onvoldoende studiesucces op basis van hun onderwijsresultaten hebben, ziet het bestuur dat als een risico en als aanleiding om deze opleidingen extra te monitoren en begeleiden. In november stelt het bestuur vast om welke opleidingen het gaat. Samen met de directie en het onderwijsteam onderzoekt het bestuur de oorzaak van de onvoldoende resultaten en gezamenlijk stellen ze een verbeterplan op. Deze risico-opleidingen worden gedurende het jaar gemonitord op negen indicatoren: 1) studiesucces, 2) ontwikkeling studentaantallen, 3) afwijking onderwijsresultaten ten opzichte van G4-gemiddelde, 4) sociaal-economische status van studenten, 5) resultaten van de JOB-monitor, 6) percentage ongediplomeerde uitstroom, 7) vsv-percentage, 8) percentage vertragers en 9) percentage succesvolle opleidingsbeginners. In het jaar zijn er drie fotomomenten waarop de opleidingen op de negen indicatoren worden getoetst.

Mondriaan hanteert de methodiek voor het identificeren, monitoren en begeleiden van risico-opleidingen al sinds 2020; jaarlijks wordt de aanpak geëvalueerd, verbeterd en verder ontwikkeld. Mede hierdoor hebben we onze sterke en zwakke opleidingen goed in beeld, en kunnen we zeer gericht bijsturen waar het nodig is. De focus van onze aandacht richt zich vooral op risico-opleidingen binnen de scholen voor Techniek en ICT, en de scholen voor Opleidingen in de Commercie, Retail en Veiligheid.

Aan het einde van het kalenderjaar stellen we ook vast welke opleidingen het komend jaar een interne audit krijgen. Op basis van een vierjaarlijkse cyclus komt elke school aanbod. Daarnaast selecteren we crebonummers op basis van (onderwijs)resultaten, (inspectie)klachten en resultaten de JOB-monitor en het MTO. Een interne audit is op het gebied van onderwijs of examinering en stelt vast of een opleiding aan de basiskwaliteit voldoet. Ook kunnen scholen of diensten zelf een audit aanvragen op een bepaald thema.

Verantwoordingsgesprek

In maart kijken de scholen samen met het bestuur terug op het afgelopen kalenderjaar. De schooldirecties verantwoorden hun resultaten op het gebied van onderwijskwaliteit, studiesucces en financiën en eventueel andere gemaakte afspraken. Ook de bijdrage die een school heeft geleverd aan de ambities uit de strategie en kwaliteitsagenda bespreken we dan.

Met de (voorbereiding op de) verantwoordingsgesprekken en de cijfermatige resultaten op opleidings- en schoolniveau verantwoorden we de resultaten op de ambities uit de strategie in het Geïntegreerd Jaardocument dat we jaarlijks op 1 juli opleveren over het voorgaande kalenderjaar.

4.3 Het einde van onze kennistournee?

Een leven lang ontwikkelen betekent dat het leren altijd doorgaat. Medewerkers, studenten en andere betrokkenen stappen uit en stappen op, sommigen komen na een tijdje weer terug. Het gaat in deze Kwaliteitsagenda niet om het doel, maar om de weg. We blijven op tournee met ons orkest en worden elk optreden een beetje beter, want we houden ons dashboard in de gaten en blijven bijsturen. Gaat u met ons mee op tournee?

In de komende jaren betrekken wij onze externe samenwerkingspartners in de evaluatie van onze voortgang op de doelen en ambities uit de Kwaliteitsagenda. Onze scholen en scholengroepen onderhouden het hele jaar door nauwe contacten met hun directe partners in het werkveld. Jaarlijks in mei organiseert het bestuur van Mondriaan een gezamenlijke bijeenkomst met onze Adviesraden, wethouders van de regiogemeenten, bestuurders van onderwijsinstellingen in de regio, en andere externe stakeholders in de regio.

Bij de reflectie over de voortgang op de doelen en ambities uit de Kwaliteitsagenda, zullen we jaarlijks ook de OR en CSR betrekken. Op basis van de meest actuele gegevens zullen wij de OR en CSR vragen hoe zij de voortgang waarderen. Hun inbreng zal worden verwerkt in de voortgangsrapportage in het Geïntegreerd Jaardocument.

Bijlage 1 – Uitgebreide strategische analyse van relevante trends en ontwikkelingen

Actuele trends en ontwikkelingen in de samenleving en het (beroeps)onderwijs

Hieronder staan achtereenvolgens de belangrijkste internationale, landelijke, en regionale trends en ontwikkelingen in de samenleving en het (beroeps)onderwijs die bepalend zijn voor ons strategisch beleid.

Internationale trends en ontwikkelingen

Op internationaal niveau zien we belangrijke trends en ontwikkelingen op het gebied van:

1. economie
2. diversiteit, identiteit en sociale samenhang
3. de balans tussen leven, leren en werken
4. technologie en kennis
5. klimaat en de relatie met de natuur

Economie

Wereldwijd heeft de economische groei de levensstandaard verhoogd. Helaas gaat deze groei ook gepaard met sociaaleconomische ongelijkheid en schade aan de ecosystemen door niet-duurzaam gebruik van grondstoffen. Een betere balans tussen een gedeelde economie en duurzame ontwikkeling is noodzakelijk. De digitale en groene transitie, demografische veranderingen en wereldwijde crises hebben invloed op die balans. Onderwijs heeft invloed op de manier waarop de economie groeit en hoe hard die groeit. Bovendien kan onderwijs milieubewustzijn stimuleren. Zo heeft het invloed op de balans tussen economie en duurzaamheid, naast de transities, veranderingen en crises.

Diversiteit, identiteit en sociale samenhang

De wereldbevolking groeit en migratie, urbanisatie en toenemende diversiteit brengen verandering in landen en gemeenschappen. De verschillen in levensstandaard en kansen nemen toe, terwijl het vertrouwen in de overheid afneemt. Wereldwijd stijgen de kosten van levensonderhoud, neemt de sociale cohesie af en groeien mentale gezondheidsproblemen. Onderwijs speelt een cruciale rol in de vermindering van discriminatie en kansenongelijkheid, het verbindt groepen mensen en helpt jongeren met ontwikkelen van belangrijke actuele burgerschapscompetenties.

De balans tussen leven, leren en werken

Wereldwijd nemen werkuren af en neemt flexibel werk toe, tegelijk veranderen familiestructuren en groeit gendergelijkheid. Een goede balans tussen economische groei en duurzaamheid vereist veranderingen in werk- en privéleven. Onderwijs biedt met LLO flexibiliteit en veerkracht voor de toekomstige arbeidsmarkt. Het is belangrijk dat onderwijs zich daarom blijft richten op het leven naast het werk en op de continue ontwikkeling van werknemers binnen en buiten hun baan.

Technologie en kennis

Technologie biedt nieuwe mogelijkheden en uitdagingen. Mensen moeten leren omgaan met een overvloed aan informatie, nepnieuws en snelle veranderingen. Ze krijgen de kans hun collectieve intelligentie te benutten. Maar technologische vooruitgang kan ook ongelijkheid vergroten en cyberaanvallen in de hand werken. De snelle ontwikkeling van wetenschap en technologie roept ethische vragen op en vraagt om nieuwe modellen voor economieën, samenlevingen en instituties. Onderwijs zal hierop in moeten spelen door vaardigheden voor de toekomst te ontwikkelen bij jongeren.

Klimaat en de relatie met de natuur

De keuze voor economische groei heeft de natuur met haar natuurlijke hulpbronnen uitgeput en heeft geleid tot klimaatverandering. Door dit inzicht is een groeiende behoefte ontstaan aan balans tussen innovatie, maatschappelijke behoeften en duurzaamheid. De European Green Deal en andere afspraken om de groene transitie te realiseren beïnvloeden de arbeidsmarkt en vragen specifieke vaardigheden. Onderwijs draagt bij aan een gezonde relatie met de natuur, en speelt een essentiële rol in de afremming van klimaatverandering, zowel door jongeren op te leiden om een rol in die transitie te spelen, als door hen te informeren over de klimaatverandering, waarmee ze hun burgerschap kunnen vervullen.

Landelijke trends en ontwikkelingen

De externe analyse is gebaseerd op de Kennisagenda 2022, het rapport van de Onderwijsraad uit 2019, de Staat van het Onderwijs 2023 van de Inspectie van het Onderwijs en de landelijke demografische ontwikkeling. De belangrijkste nationale trends en ontwikkelingen voor Mondriaan zijn:

- flexibiliteit onderwijsorganisaties
- veranderende behoeften studenten
- dalend niveau basisvaardigheden
- meer technologie in het onderwijs
- afnemende onderwijskwaliteit
- groeiende waardering voor jongeren en het mbo
- vergrijzing, ontgroening en migratie
- terugloop instroom mbo

Flexibiliteit onderwijsorganisaties

Onderwijs speelt een belangrijke rol in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken en beweegt mee met veranderingen in het beroepenveld. Flexibiliteit, aanpassingsvermogen en wendbaarheid zijn cruciaal voor onderwijsinstellingen om voortdurend te innoveren en zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen.

Veranderende behoeften studenten

Het aantal studenten in het mbo neemt af en er is behoefte aan meer flexibiliteit in onderwijsprogramma's. Het mbo kan maatwerk leveren, flexibele leermiddelen aanbieden en LLO faciliteren. Integratie van algemene kennis in vakonderwijs en de samenvoeging van vaktheorie en -praktijk kunnen de leerprestaties verbeteren.

Dalend niveau basisvaardigheden

Verbetering van basisvaardigheden zoals taal, rekenen en burgerschap is essentieel voor het functioneren van studenten in het onderwijs, de arbeidsmarkt en de samenleving. Deze vaardigheden moeten het gehele onderwijsstelsel jongeren bijbrengen. Meer beroepsgericht aanbod van deze vakken kan het mbo aantrekkelijker maken voor hen.

Meer technologie in het onderwijs

Technologie speelt een steeds grotere rol in het onderwijs en maakt het leerproces effectiever en efficiënter. Het kan de leerprestaties van studenten verbeteren en leraren ondersteunen bij hun onderwijspraktijk. Het is aan de scholen om een veilige digitale omgeving te bieden met aandacht voor privacy en cybersecurity. Digitale geletterdheid, oftewel het effectief gebruik van digitale technologie, moet het onderwijs integreren in het curriculum.

Afnemende onderwijskwaliteit

Het onderwijs, met name het mbo, heeft te lijden gehad onder de gevolgen van de coronapandemie. Digitale lessen sloten niet goed aan bij de behoeften van studenten en docenten, en ondermijnden daarmee de socialiserende functie van onderwijs. Daarnaast heeft het kwaliteitszorgsysteem bij veel mbo-instellingen nog niet geleid tot beter onderwijs. Om de onderwijskwaliteit te waarborgen, moet het mbo de interne verantwoording versterken, en het lerarentekort en de werkdruk aanpakken.

Groeiende waardering voor jongeren en het mbo

Jongeren in het mbo verdienen erkenning en waardering voor hun bijdrage aan de samenleving, want zij vormen het grootste deel van het arbeidspotentieel in Nederland. Uit arbeidstekorten in mbo-beroepen blijkt hoe essentieel hun bijdrage is. Het mbo krijgt mede daardoor steeds vaker positieve aandacht in de media, en steeds meer erkenning voor het belang van goed opgeleide vakmensen. De samenleving heeft groeiende aandacht voor gelijke behandeling van mbo-studenten en betreft hun belangen steeds meer bij beleidsvorming.

Vergrijzing, ontgroening en migratie

De vergrijzing en ontgroening nemen toe in Nederland, wat leidt tot een krapte op de arbeidsmarkt. Arbeidskansen stijgen daardoor in bijna alle sectoren voor mbo-afgestudeerden. Daarnaast groeit de diversiteit door migratie, ook in de studentenpopulatie van het mbo. Omdat iedereen het recht op gelijke kansen heeft en omdat de samenleving iedere mbo'er hard nodig heeft, moet het onderwijs hierop inspelen.

Terugloop instroom mbo

Landelijk loopt de laatste vier jaar de instroom van studenten in het mbo terug. In 2022 waren er 15.000 inschrijvingen minder dan in 2019. Deze afname van bijna tien procent is grotendeels toe te schrijven aan minder inschrijvingen voor bol van studenten onder de 23 jaar.

Trends en ontwikkelingen in de regio

Het regionale verzorgingsgebied van Mondriaan omvat de provincie Zuid-Holland, inclusief MRDH en de regio Haaglanden. We nemen daarom de recente ontwikkelingen op deze niveaus mee in de regionale analyse.

Trends en ontwikkelingen in de provincie en MRDH

In de Groeiagenda Zuid-Holland geeft de provincie aan hoe ze wil bijdragen aan nationale doelen. De Human Capital Agenda 2.0 van de Economic Board Zuid-Holland sluit hierop aan. Hun doelstellingen geven richting aan de ontwikkelingen voor de komende jaren. Mondriaan houdt rekening met de belangrijkste:

1. om- en bijscholen: koploper LLO worden en zo een veerkrachtige arbeidsmarkt neerzetten
2. gelijke kansen bieden in onderwijs en op de arbeidsmarkt (inclusie)
3. tekort aan personeel terugdringen
4. bijdragen aan de nationale CO₂-reductiedoelstelling
5. inzetten op woningbouw
6. innovatie en kennis omzetten in economische groei

MRDH focust bovendien op een versterking van de bereikbaarheid en mobiliteit in de regio en wil een toekomstbestendige economie stimuleren.

Voor Mondriaan betekenen deze regionale trends een breed draagvlak voor LLO, duurzaamheid en inclusie. Voor onze studenten liggen er veel kansen op de arbeidsmarkt, zeker in de techniek.

Trends en ontwikkelingen in de regio Haaglanden

De trends van de regio Haaglanden liggen in het verlengde van de demografische ontwikkelingen tot 2030, de arbeidsmarktperspectieven uit de rapportage Regio Haaglanden in Beeld (2022) en de Regionale Arbeidsmarktprognose 2023-2024 Haaglanden (2023) van het UWV. Daarnaast zijn er ontwikkelingen in de doorstroom van vmbo naar havo en de Haagse Educatieve Agenda van de gemeente. Op hoofdlijnen kent de regio Haaglanden de volgende trends:

1. Het aantal inwoners van de regio stijgt, er is sprake van vergrijzing en ontgroening.
2. De gemeenten in de regio hebben toenemend internationale populaties door migratie.
3. De arbeidsmarkt is zeer krap, de groei van vacatures vlakt af, maar er blijven veel kansen voor werkzoekenden.
4. In techniek, industrie, bouw, zorg en ICT blijft de krapte op de regionale arbeidsmarkt.
5. De doorstroom van vmbo 4 naar havo neemt toe, ten koste van doorstroom naar het mbo.

De bevolking in de regio Haaglanden

De prognose is dat de totale bevolking van de regio Haaglanden stijgt van 1.132.975 in 2023 naar 1.244.400 inwoners in 2030. Dat is een stijging van 9,8 procent. Voor de instroom bij Mondriaan zijn vooral jongeren van 15 tot 25 jaar relevant. In 2030 zijn er 69.400 jongeren van 15 tot 20 jaar (een stijging van 3,4 procent) en 80.700 jongeren van 20 tot 25 jaar (een stijging van 5,7 procent). Omdat

de vergrijzing in heel Nederland ook in de regio Haaglanden speelt, stromen ook op de arbeidsmarkt minder jongeren in dan dat er ouderen uitstromen. Daarmee zijn er veel kansen voor afgestudeerde mbo'ers. De gemeenten in de regio hebben daarnaast te maken met een toename van migranten. Dit heeft invloed op de samenstelling en behoeften van de studentenpopulatie van Mondriaan.

Arbeidsmarktperspectieven regio Haaglanden

In het algemeen is de arbeidsmarkt in de regio Haaglanden zeer krap. In vrijwel alle sectoren zijn vacatures lastig in te vullen. De verwachting is dat de groei van vacatures de komende jaren wel af zal vlakken. De afgelopen twee jaar was er een groei van 6,1 procent. Voor de jaren 2023 en 2024 is de voorspelde groei 2,1 procent. Na 2024 neemt het groeitempo waarschijnlijk nog verder af, vooral door automatisering. De groei in de vraag naar ICT-personeel neemt daardoor onverminderd toe.

Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op de arbeidsmarktperspectieven. Met name de zorg, de techniek, de ICT en het onderwijs in Haaglanden kampen al jaren met personeelskrapte. In het onderwijs ligt de nadruk op een tekort aan docenten vo en mbo in exacte en taalkundige vakken. Naast de perspectieven die dit studenten biedt, toont dit ook de uitdaging om geschikte docenten te vinden. Vooral in zorg en welzijn, openbaar bestuur, onderwijs en industrie is de beroepsbevolking relatief oud en zullen de komende jaren grote tekorten ontstaan. In de zorg zal daarnaast door de vergrijzing van de gehele bevolking meer behoefte aan geschoold personeel komen.

Na corona blijken vacatures in de horeca en detailhandel weer flink toe te nemen. Voor deze twee branches en voor de bouw geldt echter wel, dat ze bovengemiddeld gevoelig zijn voor conjunctuur. Nu de economische groei afneemt en inflatie juist toeneemt, kunnen deze beroepen minder kansrijk worden.

Er zijn vier beroepsniveaus te onderscheiden. Mbo-afgestudeerden vallen in de beroepsniveaus 2 en 3. Voor hen zijn er in de regio Haaglanden vooral veel openstaande vacatures in de branches economisch en administratief, technisch, commercieel, zorg en dienstverlenend. In de branches dienstverlenend, transport en logistiek, en techniek is ook veel vraag naar personeel op beroepsniveau 1. In deze branches is het risico op groenpluk van studenten zonder diploma of startkwalificatie het grootst.

Daarnaast heeft de regio steeds meer opgaven in verduurzaming en bouw. Door de toenemende klimaatproblematiek groeit de behoefte aan medewerkers met kennis van energiesystemen en de gebouwde omgeving, harder dan dat geschoold personeel beschikbaar is. Met name vrouwen en mensen met een migratieachtergrond zijn hier ondervertegenwoordigd.

De verwachting is dat tussen 2021 en 2035 het aantal huishoudens in de regio Haaglanden met zestien procent stijgt. Om daar woningen voor te bouwen zijn er tot 2032 zo'n zeventienduizend extra voltijdbanen in de bouw nodig, terwijl ruim dertig procent van het bouw personeel ouder dan vijftig jaar is.

Doorstroom vanuit vmbo 4

De trend is dat meer studenten na vmbo 4 kiezen voor havo in plaats van mbo. Landelijk is een toename van 7,5 procent naar 8,9 procent te zien. In Den Haag koos afgelopen jaar zelfs 10,7 procent voor havo in plaats van mbo. De doorstroom naar mbo daalde mede daardoor in Den Haag van 85,6 procent naar 82,7 procent.

De Haagse Educatieve Agenda

De Haagse Educatieve Agenda geeft aan waarin de gemeente Den Haag in 2022 tot 2026 wil investeren op het gebied van educatie. Er zijn negen speerpunten benoemd die ook voor het mbo gelden en waar kansen voor Mondriaan liggen:

1. arbeidsmarktstrategie voor onderwijsprofessionals inzetten
2. soepele overgang realiseren tussen onderwijssectoren
3. sociale cohesie en veiligheid op school versterken
4. investeren in voldoende en divers aanbod van internationaal onderwijs
5. passend onderwijs of ondersteuning realiseren
6. toekomstperspectief bieden aan jongeren in een kwetsbare positie
7. investeren in basisvaardigheden voor volwassenen
8. aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt verbeteren
9. investeren in een aantrekkelijke studentenstad

Actuele trends en ontwikkelingen binnen Mondriaan

Deze paragraaf bespreekt verschillende trends en ontwikkelingen binnen Mondriaan op het gebied van:

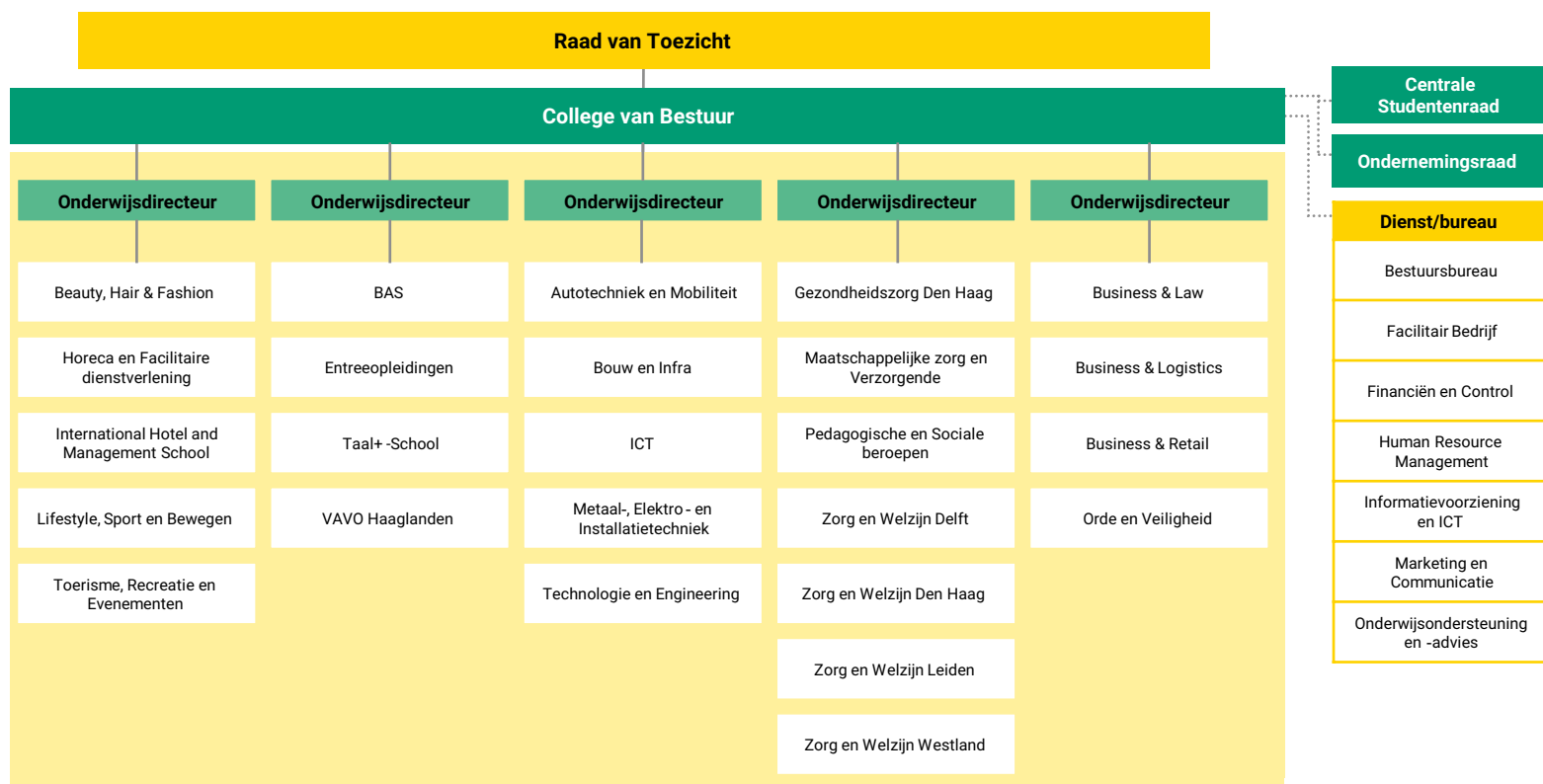
1. organisatiestructuur
2. opleidingsaanbod
3. samenstelling studentenpopulatie
4. onderwijsopbrengsten
5. medewerkers

Ontwikkelingen in de organisatiestructuur

In 2022 hebben de volgende organisatie wijzigingen plaatsgevonden:

- De nieuw opgerichte Dienst Informatievoorziening & ICT is operationeel geworden.
- De afdelingen Managementinformatie, Back Office en Contractbeheer zijn ondergebracht bij de Dienst Financiën en Control, hiermee zijn de control en de financiële functie versterkt.
- Het beleidsterrein Veiligheid staat nu onder aansturing van de onderwijsdirecteur Bijzondere Voorzieningen om integraal inhoud te geven aan de diverse aspecten van het veiligheidsbeleid.
- Er zijn twee programmadirecteuren benoemd. Eén met de portefeuilles internationalisering en studiesucces, en één met de portefeuille externe betrekkingen. De functie programmadirecteur is nieuw in het management.

Met deze veranderingen in de organisatiestructuur heeft Mondriaan onder meer de beschikbaarheid en benutting van managementinformatie versterkt. De inrichting van de organisatie staat in het onderstaande organogram.

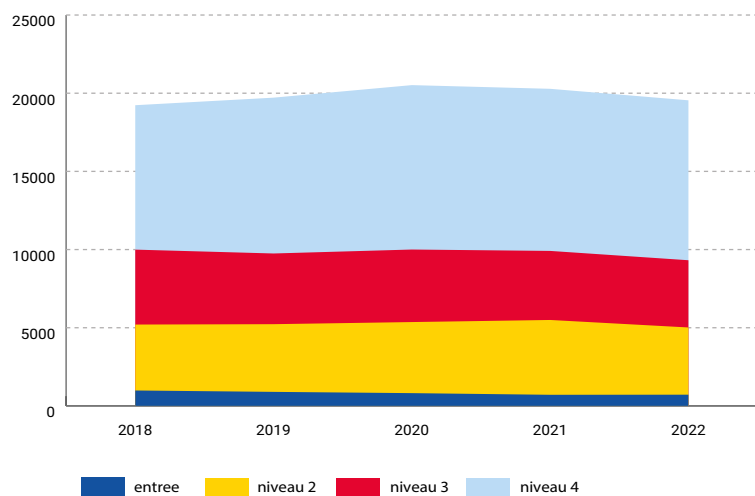


Trends en ontwikkelingen in het opleidingsaanbod

In 2022 bood Mondriaan in het beroepsonderwijs 255 mbo-opleidingen aan, verdeeld over bol en bbl. Ten opzichte van 2019 is dat een toename van veertien. De stijging komt met name van niveau 2, waar dertien opleidingen bij zijn gekomen. Op alle niveaus bieden we sinds 2019 meer opleidingen in de bbl aan. Tegelijk neemt het aantal niveau 4-opleidingen bij bol af, waar we tien niveau 4-opleidingen minder hebben.

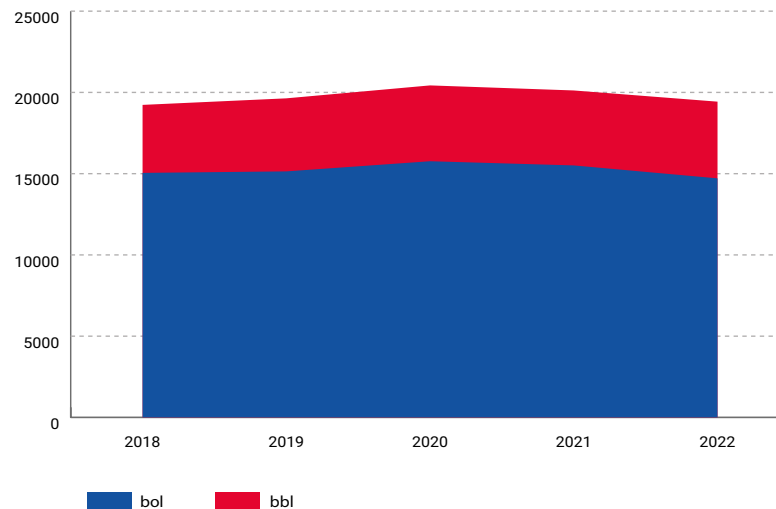
Naast beroepsonderwijs verzorgt Mondriaan met de Taal+ school cursussen Nederlands voor volwassen anderstaligen (NT2) en Nederlandstaligen (NT1), en cursussen rekenen en digitale vaardigheden. Via vavo Haaglanden biedt Mondriaan drie trajecten aan: vwo, havo en mavo (vmbo theoretische leerweg). Dit aanbod is al jaren stabiel.

Trends en ontwikkelingen in studenten



	2018	2019	2020	2021	2022
entree	987	898	817	711	718
niveau 2	4.217	4.330	4.546	4.786	4.299
niveau 3	4.792	4.521	4.639	4.416	4.300
niveau 4	9.236	9.966	10.515	10.368	10.228

Tabel B1.1 Studenten aantallen op 1 oktober per niveau



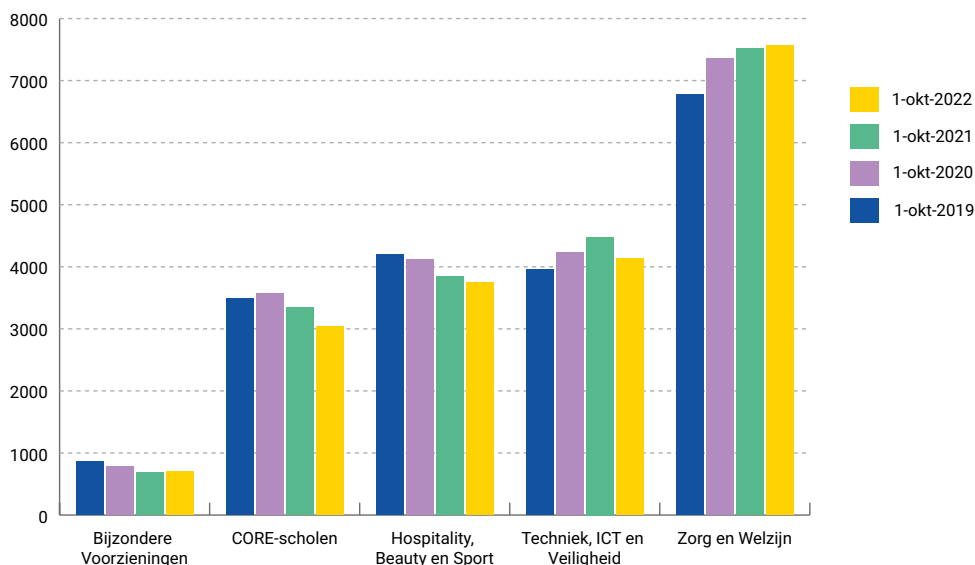
Leerweg	1-okt-2019	1-okt-2020	1-okt-2021	1-okt-2022
bbl	4.383	4.553	4.547	4.659
bol	14.889	15.505	15.334	14.516
totaal	19.272	20.058	19.881	19.175

Tabel B1.2 Studenten aantallen op 1 oktober per leerweg

Studenten beroepsonderwijs

Op 1 oktober 2022 telde Mondriaan 19.175 bekostigde studenten in het beroepsonderwijs, dat is het laagste aantal sinds 2019. Van 2015 tot 2020 steeg het aantal studenten binnen Mondriaan en vanaf 2020 is weer een dalende trend ingezet.

De daling van het aantal bol-studenten is al in 2020 ingezet. Wel is er de afgelopen vier jaar een gestage groei in het aantal studenten dat voor bbl kiest. Ten opzichte van 2021 steeg het aantal bbl-studenten met 2,3 procent en het aantal bol-studenten nam af met 5,1 procent.



Tabel B1.3 Aantal bekostigde studenten per scholengroep

Studentenaantallen bij Hospitality, Beauty en Sport dalen voor het derde jaar op rij. De economiescholen in de CORE-scholengroep laten sinds 2021 een daling in studentaantallen zien en bij Techniek, ICT en Veiligheid dalen de studentenaantallen in 2022 voor het eerst na drie jaar stijging. Bij Zorg, Onderwijs en Welzijn blijven de studentaantallen ook in 2022 stijgen, hoewel de trend afvlakt. De bijzondere voorzieningen trekken in 2022 weer iets meer studenten met de entree- en (taal-) schakeltrajecten.

Persoonskenmerken en herkomst

In 2022 nam het percentage Mondriaanstudenten in het beroepsonderwijs van 15 tot en met 18 jaar toe van 44,5 procent naar 44,8 procent. Het aantal studenten van 23 jaar en ouder nam in beide leerwegen af vanaf 2020. De vrouwen waren in de meerderheid op niveau 3 en 4, de mannen op entree en niveau 2.

78,7 procent van onze studenten beroepsonderwijs kwam uit de regio Haaglanden, een stijging van 0,5 procentpunt. Daarnaast komt 8,8 procent uit de regio Leiden en Bollenstreek en 7,1 procent uit

de regio Rijnmond. De laatste 5 procent komt uit overige regio's en provincies in Nederland. De trend is dat sinds 2019 studentaantallen vooral dalen bij studenten uit Rijnmond, regio Leiden en buiten de provincie. Het aantal studenten uit regio Haaglanden daalde het afgelopen jaar licht, maar is nog boven het niveau van 2019.

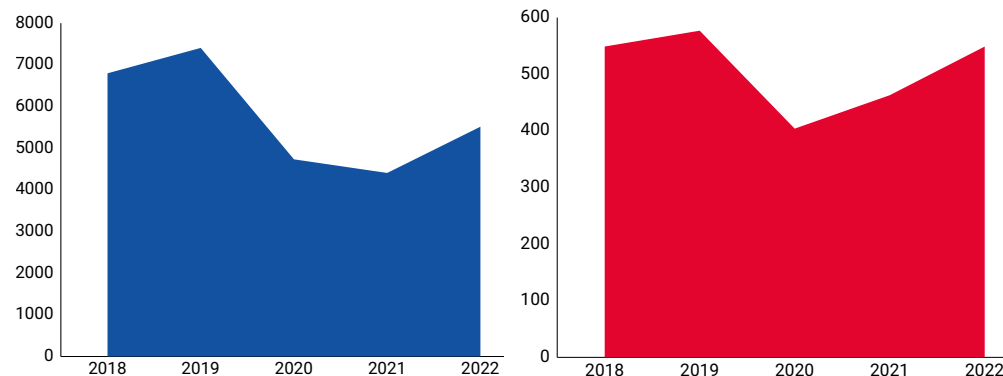
Sociaaleconomische kenmerken

Van de mbo-studenten bij Mondriaan kwam in 2022 36 procent uit armoedeprobleemcumulatiegebieden (apc-gebieden), gelijk aan vorig jaar. Bij entree en niveau 2 waren relatief meer studenten afkomstig uit een apc-gebied dan bij de hogere niveaus.

Deelnemers educatie en studenten vavo

In 2020 kelderde het aantal deelnemers voor educatie door corona, en die daling zette door in 2021, toen corona ook nog veel invloed had. Afgelopen jaar herstelde zich dat weer; het totaal aantal educatiedeelnemers in 2022 actief op de Taal+-school is met 25 procent gestegen ten opzichte van 2021 naar 5.515, inclusief 282 inburgeringsplichtigen. Daarnaast kregen 1.900 deelnemers in de wijken onderwijs.

Ook de leerlingaantallen bij vavo daalden in 2020 flink door corona. In 2021 trok het alweer aan en het aantal vavo-studenten op peildatum 1 oktober 2022 steeg met 19 procent ten opzichte van het voorgaande jaar en komt uit op 549.



Tabel B1.4 Deelnemers educatie per kalenderjaar

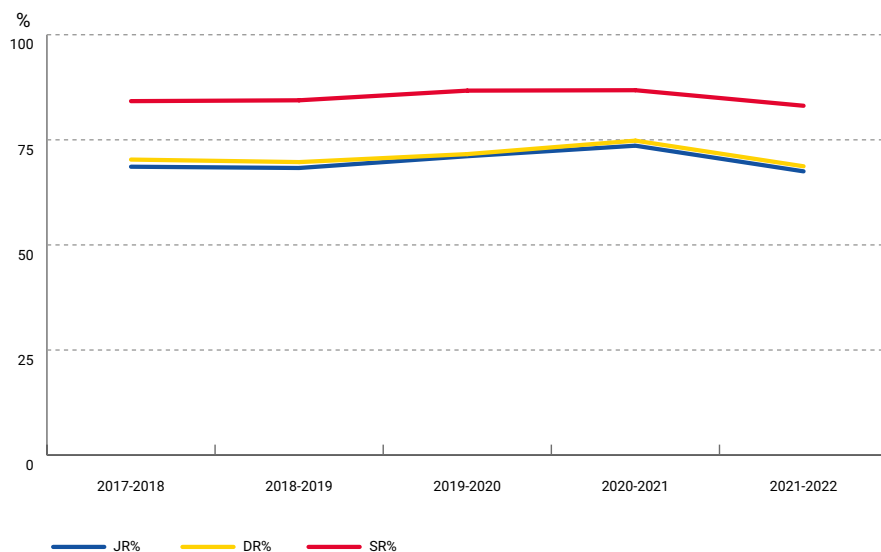
Studenten vavo op 1 oktober

Tevredenheid

Net als in 2020 geven Mondriaanstudenten hun opleiding in 2022 gemiddeld het rapportcijfer 6,6. Voor corona was dat cijfers aanzienlijk hoger, een 7,2. Het landelijk gemiddelde dat studenten hun opleiding geven vertoont eenzelfde trend; na een 7,1 in 2018 geven ze in 2020 een 6,8. Mondriaan scoort vooral wat lager dan gemiddeld op de thema's 'stage en sfeer' en 'veiligheid'. Op dit laatste thema zit Mondriaan in lijn met de G4.

Trends en ontwikkelingen in onderwijsopbrengsten mbo

Een graadmeter voor de kwaliteit van een mbo-opleiding op niveau 2, 3 en 4 is het studiesucces: het totaal van de indicatoren diplomaresultaat, jaarresultaat en startersresultaat (respectievelijk DR, JR en SR). Voor de Inspectie is met name de driejaarsperiode van belang. Het studiesucces 2019-2022 voldoet op niveau 2, 3 en 4 aan de normen van de Inspectie. Het totale studiesucces van het jaar 2021-2022 is lager dan dat van 2020-2021. Ook per niveau is een daling van alle indicatoren te zien, de grootste op niveau 3. Bij alle scholengroepen laten alle indicatoren een daling zien ten opzichte van vorig jaar.



Tabel B1.5 Trends en ontwikkelingen in onderwijsopbrengsten mbo

Vsv nam, in lijn met de landelijke trend, behoorlijk toe van 5,3 procent eind 2021 naar 7,1 procent eind 2022.

Trends en ontwikkelingen in medewerkers

Het aantal medewerkers van Mondriaan stijgt de laatste jaren gestaag. In 2022 steeg het aantal medewerkers met 2,3 procent naar 2.418. De gemiddelde leeftijd van medewerkers daalde de afgelopen jaren, maar Mondriaan heeft nog steeds relatief veel oudere werknemers. Met name docenten en instructeurs beginnen vaak op oudere leeftijd als zij-instromer. De gemiddelde leeftijd in 2022 was 46,8 jaar. In fte's gerekend werken er bijna 20 procent meer vrouwen dan mannen bij Mondriaan (59,4 procent vrouwen en 40,6 procent mannen).

Onder het motto 'Teams aan Zet' hebben we sinds 2022 de beweging ingezet om verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen, zodat professionals hun expertise maximaal kunnen inzetten voor goed onderwijs. Dit is een belangrijke inhoudelijke ontwikkeling op het gebied van medewerkers en onderwijskundig leiderschap.

Door de gespannen arbeidsmarkt moeten ook wij meer moeite doen om genoeg en goede nieuwe collega's te boeien en binden. Dat geldt vooral voor de sectoren ICT, Techniek en Zorg. Dit betekent dat we nieuwe doelgroepen blijven aanboren en de bekendheid van het mbo moeten vergroten als interessante werkgever in de regio Haaglanden.

Het ziekteverzuim bij Mondriaan steeg van 6,0 procent in 2021 naar 7,3 procent in 2022. In 2019, voor corona, was het verzuimcijfer 6,3 procent. Opvallend genoeg daalde het ziekteverzuim juist in de coronajaren 2020 en 2021. Toch is de huidige stijging vermoedelijk een indirect gevolg van corona; na een periode van afstand kunnen kortdurende virussen zich weer gemakkelijk verspreiden. Bovendien lijken medewerkers minder veerkracht te hebben als nasleep van de pandemie. Daarbij hebben docenten het laatste jaar te maken met een verandering die in de hele mbo-populatie zichtbaar wordt; studenten zijn lastiger te motiveren. Dat vraagt extra inzet van docenten, die het vaak al drukker hebben door ziekte van collega's en een krappe arbeidsmarkt. De ervaren werkdruk blijft dus hoog.

De algemene tevredenheid onder medewerkers daalde in 2022 licht met een 7,2 ten opzichte van een 7,4 in 2020.

Bijlage 2 – De onderwijsvisie van Mondriaan

Onze onderwijsvisie is gebaseerd op onze kernwaarden *vakkundig, innovatief, betrokken* en *toonaangevend*. Deze visie geeft richting aan hoe onze kernwaarden tot uitdrukking komen in alle aspecten van ons onderwijs. Ons doel is om een inspirerende, stimulerende en betrokken leeromgeving te creëren, waarin studenten zich kunnen ontwikkelen tot vakkundige professionals, met een sterke basis van kennis en vaardigheden, en een wendbare en ondernemende mentaliteit. Hierin spelen overheden en bedrijven een cruciale rol.



Vakkundig

We hebben een nieuwsgierige, ondernemende en onderzoekende houding. Medewerkers en studenten krijgen zo de kans zich te ontwikkelen en te experimenteren met nieuwe ideeën. Voor Mondriaan staat vakmanschap centraal. We hechten waarde aan de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties die relevant zijn voor de arbeidsmarkt. Onze medewerkers hebben een uitgebreid pedagogisch-didactisch handelingsrepertoire en begeleiden studenten optimaal in hun leerproces. We leggen de nadruk op kwaliteit en de voorbereiding van studenten op vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt. LLO is belangrijk, zowel voor onze medewerkers als voor de studenten. Daarnaast verbinden we theorie en praktijk, zodat studenten direct kunnen toepassen wat ze leren.



Innovatief

We leveren kwaliteit, begeleiden onze studenten en medewerkers optimaal in hun leerproces, leiden onze studenten op tot vakkundige beroepsbeoefenaars en houden onze kennis en vaardigheden up-to-date. De arbeidsmarkt verandert voortdurend en het is essentieel om studenten daarop voor te bereiden, evenals op onverwachte situaties en nieuwe uitdagingen. Daarmee bereiden we hen ook voor op vervolgonderwijs en wereldburgerschap. Innovatie is geïntegreerd in onze onderwijsprogramma's en omvat samenwerking met het werkveld en de ontwikkeling van de vaardigheden voor de toekomstige arbeidsmarkt. We stimuleren studenten om creatief, kritisch en analytisch te denken. We leren hun ondernemerschap en goede communicatieve vaardigheden. We creëren diverse leeromgevingen en werkvormen die interactie, differentiatie en flexibiliteit bevorderen. We hechten waarde aan samenwerking en kennisdeling, zowel binnen Mondriaan als met externe partners.



Betrokken

We zijn betrokken bij onze studenten en medewerkers, en laten hun merken dat ze gezien en gehoord worden. We zijn optimistisch en gaan uit van ieders kracht en talent. We gaan respectvol met elkaar om en daartoe creëren we een veilige en vertrouwde leeromgeving. Onze medewerkers zijn betrokken bij de individuele behoeften en mogelijkheden van studenten en bieden de juiste ondersteuning en begeleiding. We verwachten respectvolle interactie en samenwerking van medewerkers, studenten en externe belanghebbenden. We stimuleren een positieve en inclusieve cultuur, die diversiteit waardeert. Daarnaast bevorderen we betrokkenheid bij het onderwijs en het vakgebied, zowel van de studenten als van het werkveld, onderwijsinstellingen en overheden in de regio. Door gezamenlijk in te spelen op maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen, realiseren we een beter onderwijsresultaat.

Toonaangevend

We zijn trots op ons werk en laten dat graag zien; we delen onze kennis. We zijn actief in de regio en niet bang om een voortrekkersrol te vervullen. We tonen onze expertise en innovatiekracht en geven onderwijsbeleid mede vorm. We bieden een optimale kwaliteitscultuur en initiëren vernieuwende onderwijsprojecten. Daarnaast voeren we meer onderwijsonderzoek uit om onze onderwijspraktijken te verbeteren. We leggen waardevolle verbindingen tussen verschillende disciplines en organisaties en delen actief kennis. Door deze inspanningen inspireren we anderen en zijn we een voorbeeld in de ontwikkeling en verbetering van het (beroeps)onderwijs.

We nemen onze verantwoordelijkheid in de vormgeving van onderwijsbeleid en de bevordering van de kwaliteitscultuur. We creëren een vakkundige, inspirerende en betrokken leeromgeving waarin studenten zich kunnen ontwikkelen tot vakkundige professionals. Ons onderwijs richt zich op kwaliteit, begeleiding en de verbinding tussen theorie en praktijk. We anticiperen op veranderingen in het werkveld en stimuleren een ondernemende en onderzoekende houding. Betrokkenheid en samenwerking staan centraal, zowel binnen de onderwijsinstelling als met externe stakeholders. Door deze visie in de praktijk te brengen, bieden we de beste onderwijservaring aan onze studenten.

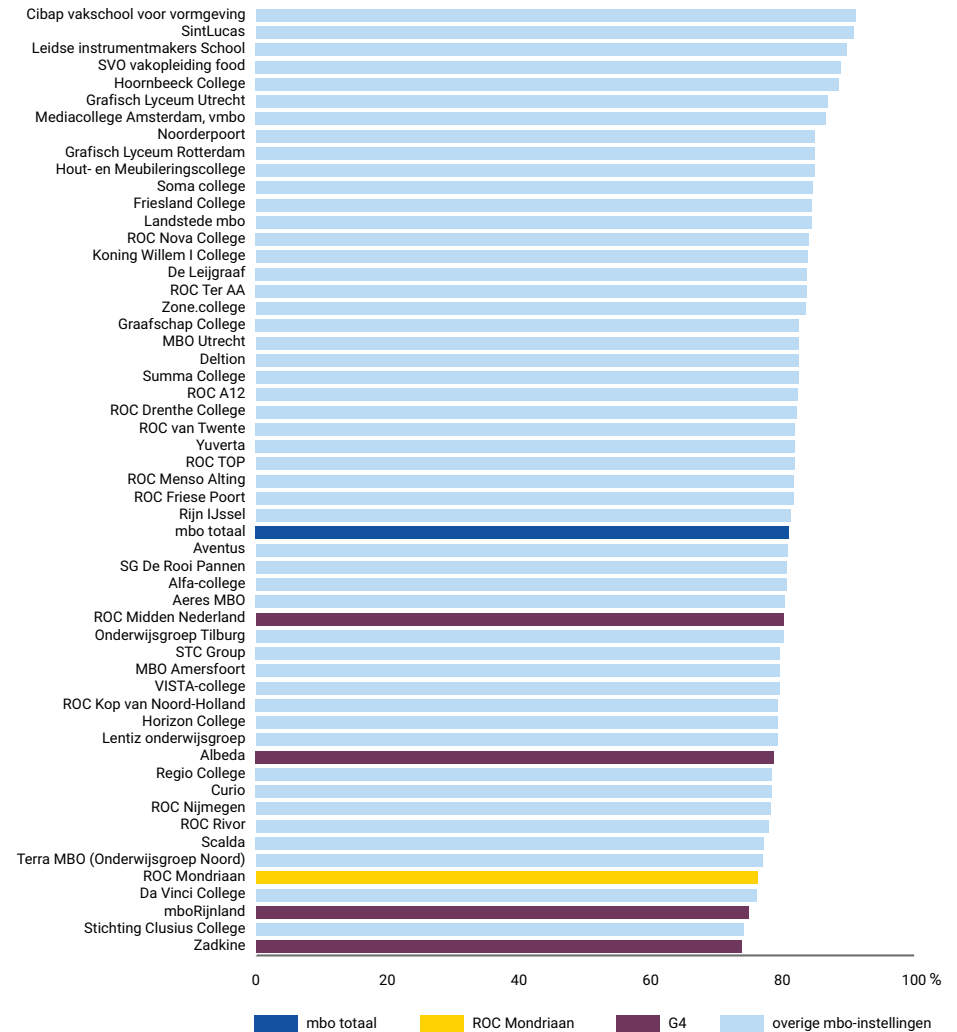


Bijlage 3 – Aanvullende feiten & cijfers

PRIORITEIT 1: Kansengelijkheid

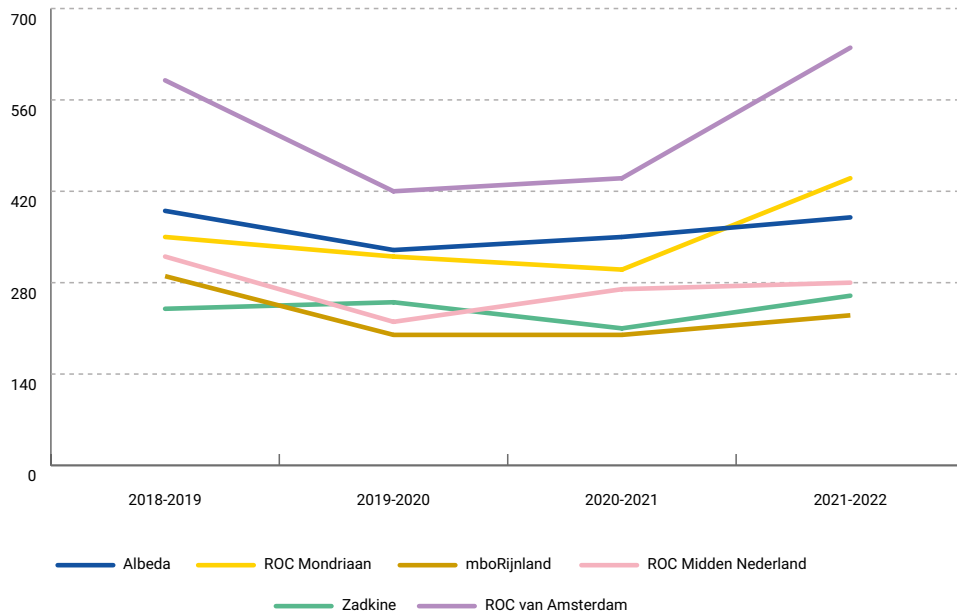
DOEL 1.2 We verbeteren het studentenwelzijn en versterken de integrale veiligheid op onze scholen en leerbedrijven; we bevorderen inclusie en toegankelijkheid voor studenten met een hulpbehoefte

Mondriaan zit met 76,2 procent onder mbo-totaal (81 procent) en neemt een middenpositie in ten opzichte van de G4.



Figuur B3.1 Percentage studenten dat zich veilig voelt op de instelling 2022

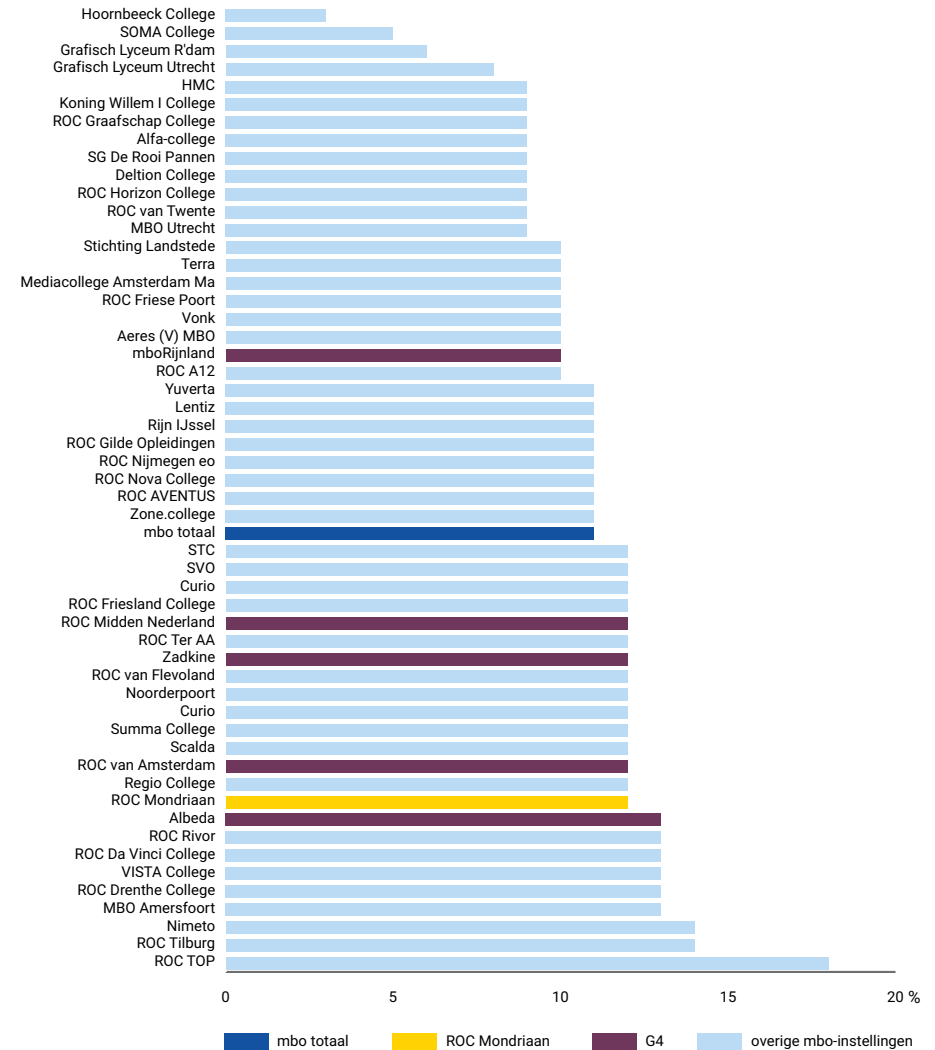
DOEL 1.3 We versterken de begeleiding (met name voor niveau 2-studenten) en verminderen vsv



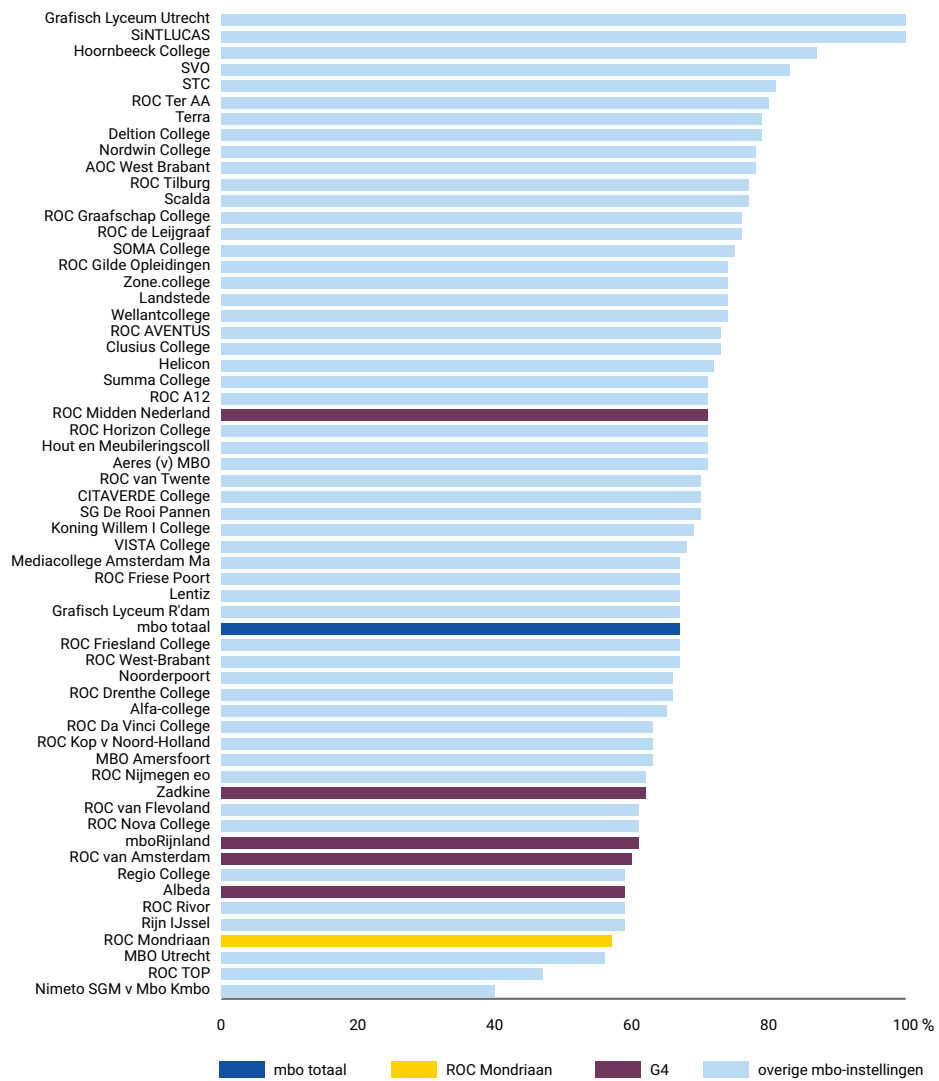
Figuur B3.2 Aantal vsv's niveau 2-4

Mondriaan vertoont in het aantal vsv's op niveau 2 een daling in de coronajaren 2019-2020 en 2020-2021, net als de rest van de G4. Vervolgens stijgt het aantal vsv's bij Mondriaan weer in 2021-2022 naar 440. We stijgen wel sterker dan de rest in 2022. In de ranking met de G4 scores we hoog, wat verband houdt met de grootte van Mondriaan. Het percentage vsv's in 2021-2022 van 12,2 procent op niveau 2 zit in de top-3 van de hoogste scores van de G4, maar er scoren nog tien andere roc's hoger.

Mondriaan heeft van de G4 met 57 procent het laagste percentage studenten die uitstromen van entree en niveau 2 met werk. De entree is met 43 procent de middenmoot binnen de G4, maar niveau 2 scoort met 60 procent als laagste van de G4. Zie figuur B3.3 hiernaast.



Figuur B3.3 Percentage vsv's niveau 2-2021/2022

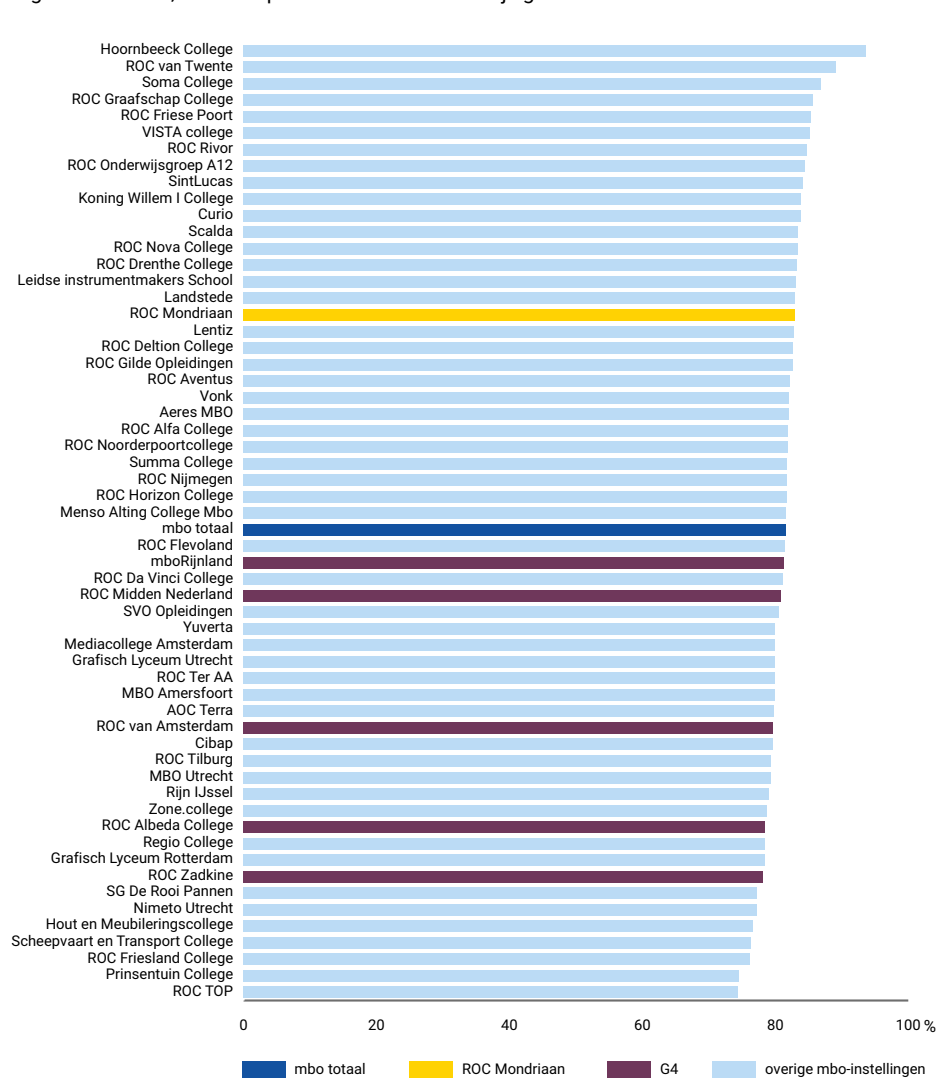


Figuur B3.4 Percentage uitstromers entree/niveau 2 met werk 2019/2020

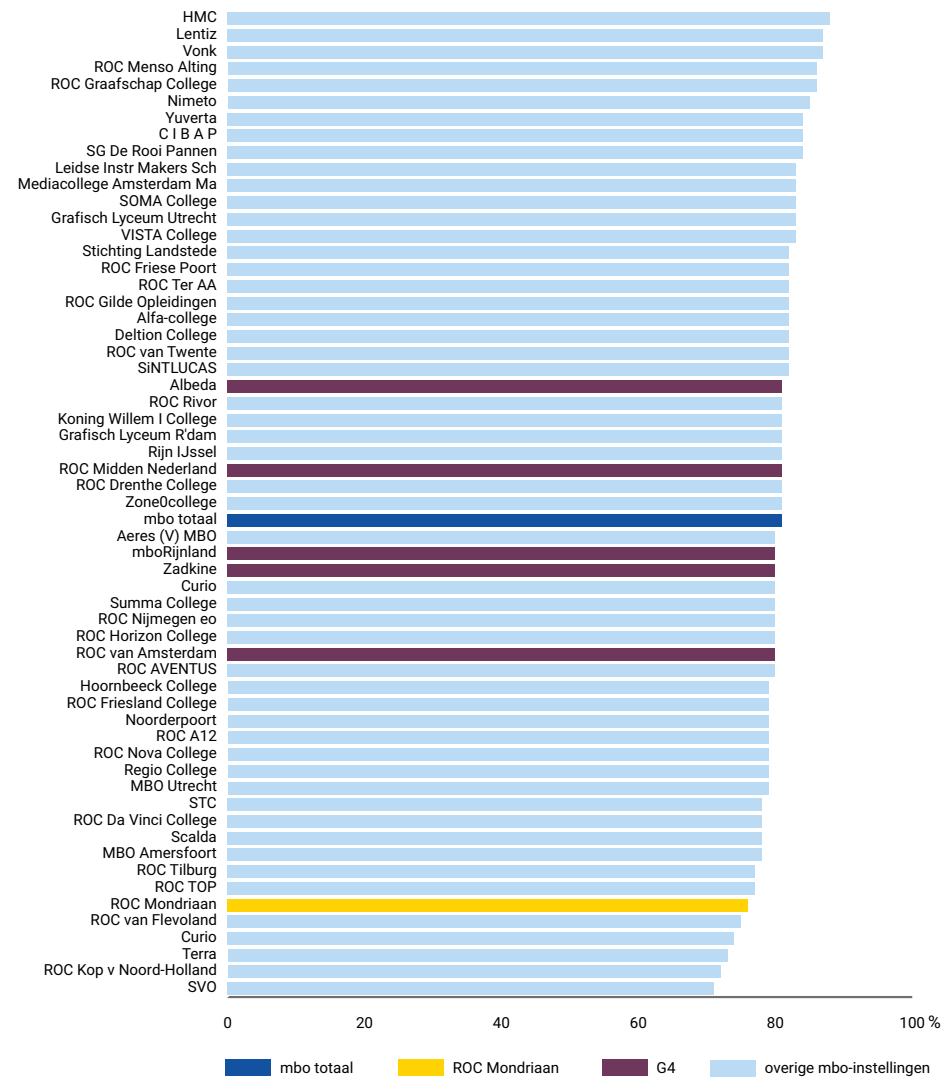
DOEL 1.4 We versterken de beroepsroute vmbo-mbo-hbo, en positioneren het beroepsonderwijs als een positieve keuze

Mondriaan heeft in 2021-2022 het hoogste startersresultaat in het mbo van de G4, namelijk 82,9 procent. Daarmee scoren we ook 1,2 procentpunt hoger dan het landelijk gemiddelde.

Met 76 procent is het succes van Mondriaanstudenten in het eerste jaar hbo in 2021-2022 het laagste van de G4, en ook 5 procent onder het landelijk gemiddelde.



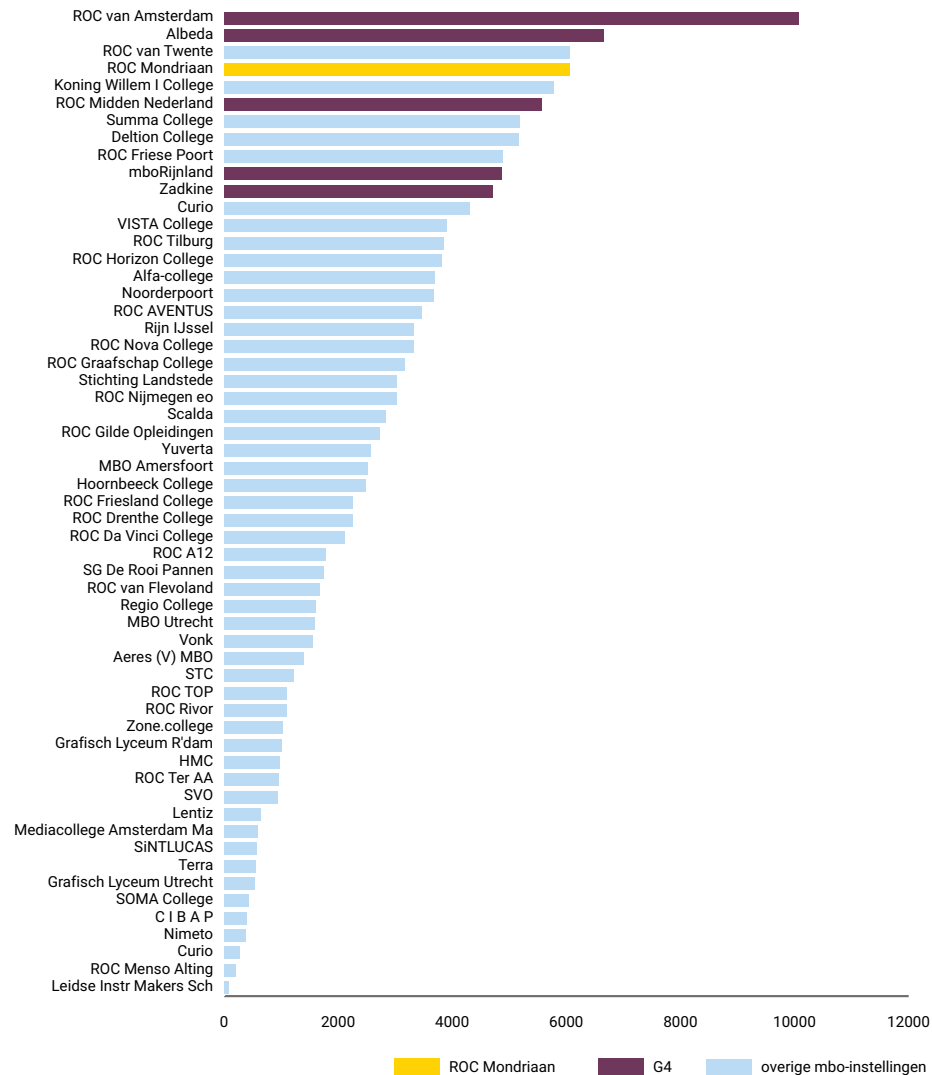
Figuur B3.5 Startersresultaat 2021-2022



Figuur B3.6 Aandeel succes na eerste jaar hbo 2020-2021

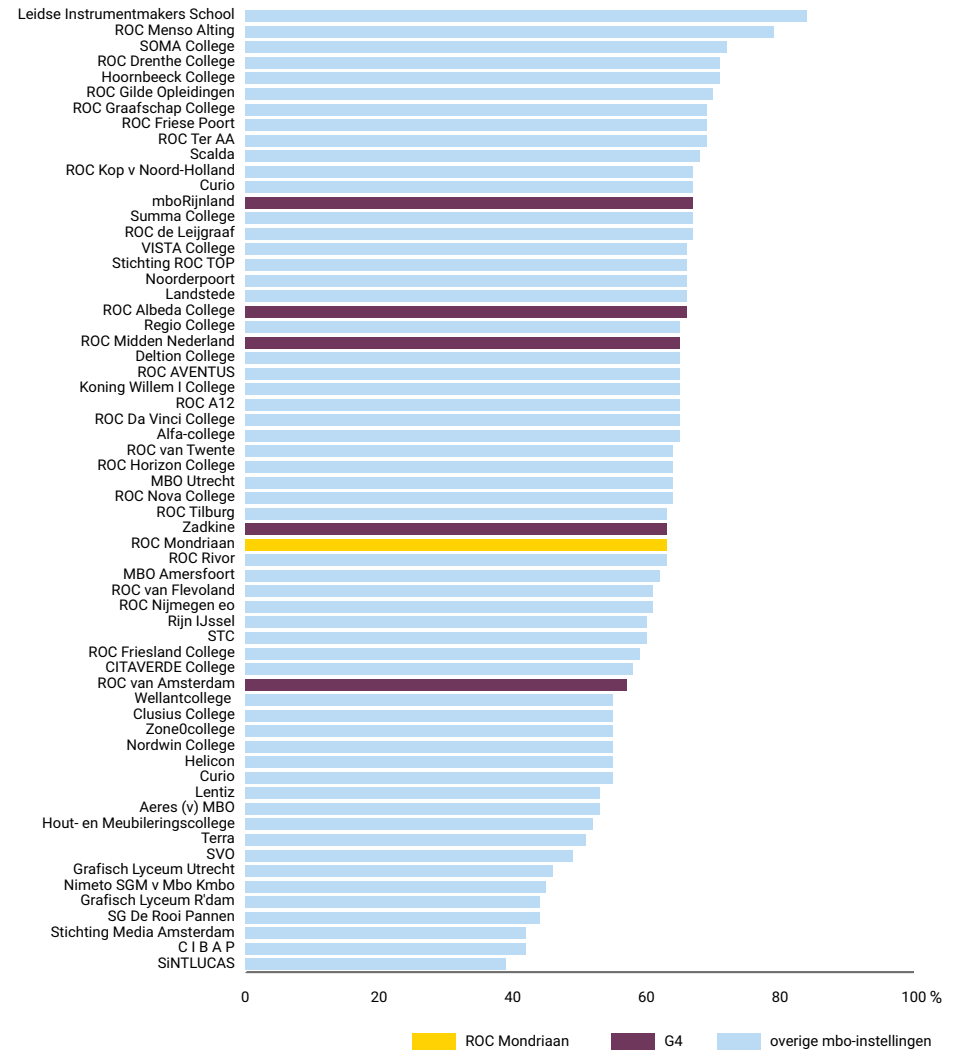
PRIORITEIT 2: Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt versterken

Het aantal gediplomeerden in 2021-2022 voor heel Mondriaan is 6.065, waarmee we als een van de grootste roc's hoog scoren ten opzichte van de andere roc's.



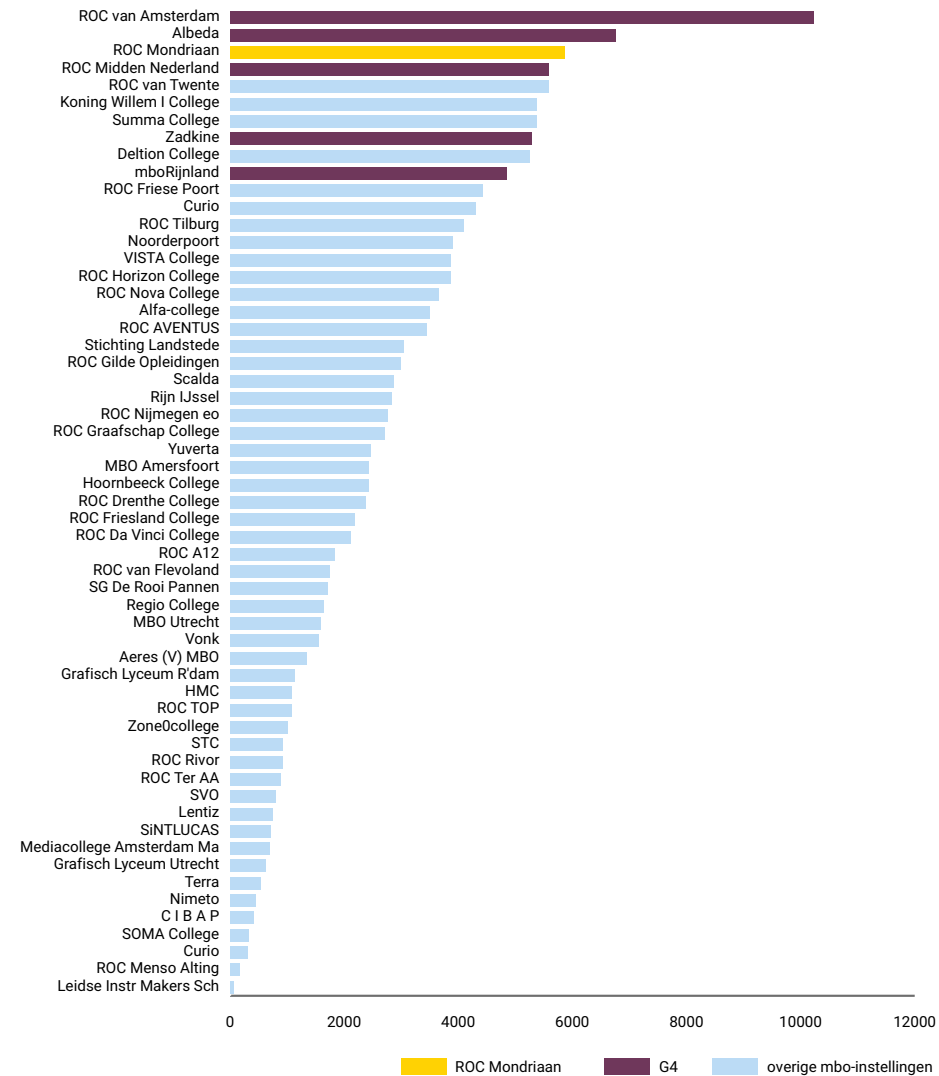
Figuur B3.7 Aantal gediplomeerde studenten 2021-2022

Van de werkende gediplomeerden in 2019-2020 is 63 procent een jaar na afstuderen werkzaam in een verwante richting. In vergelijking met de G4 zitten we in het midden.



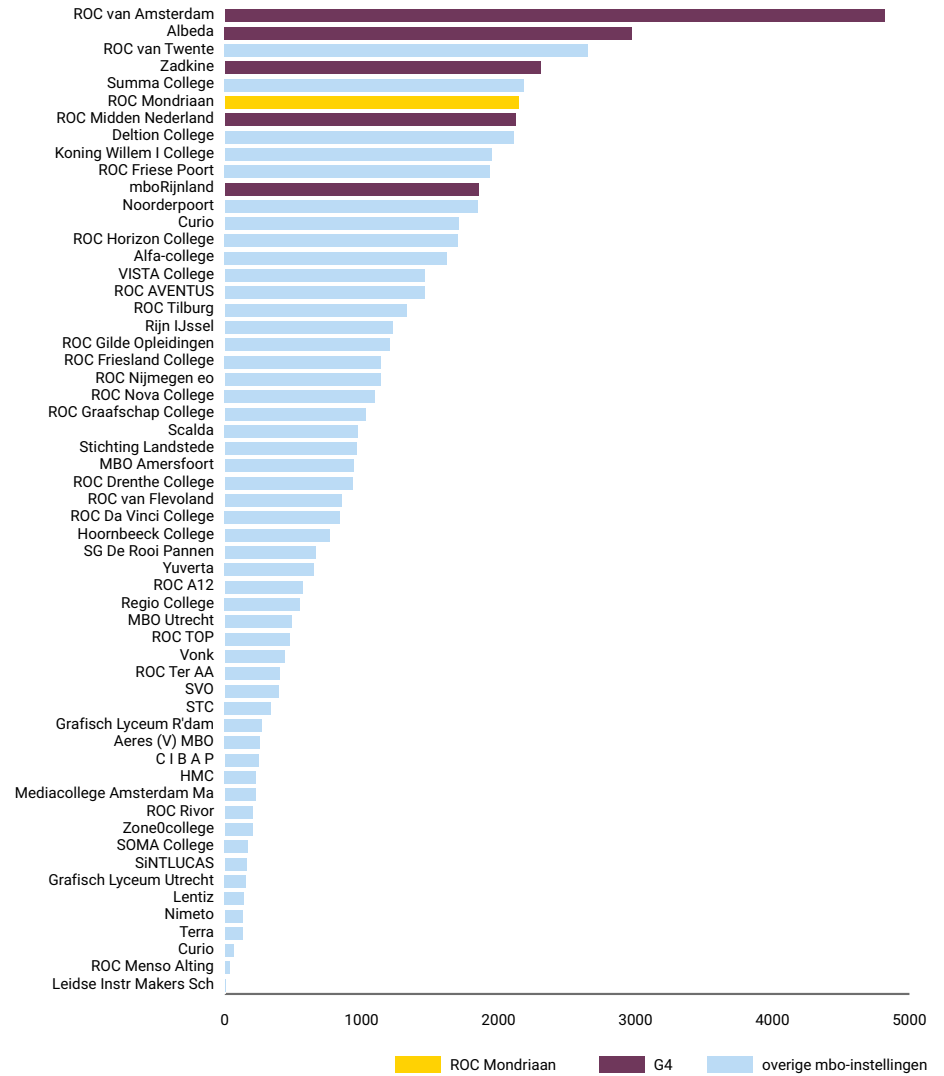
Figuur B3.8 Werkende gediplomeerden met werk in de richting gelijk of verwant aan de opleiding 2019-2020.

DOEL 2.1 We zorgen dat studenten weloverwogen kunnen kiezen voor een opleiding naar een kansrijk beroep



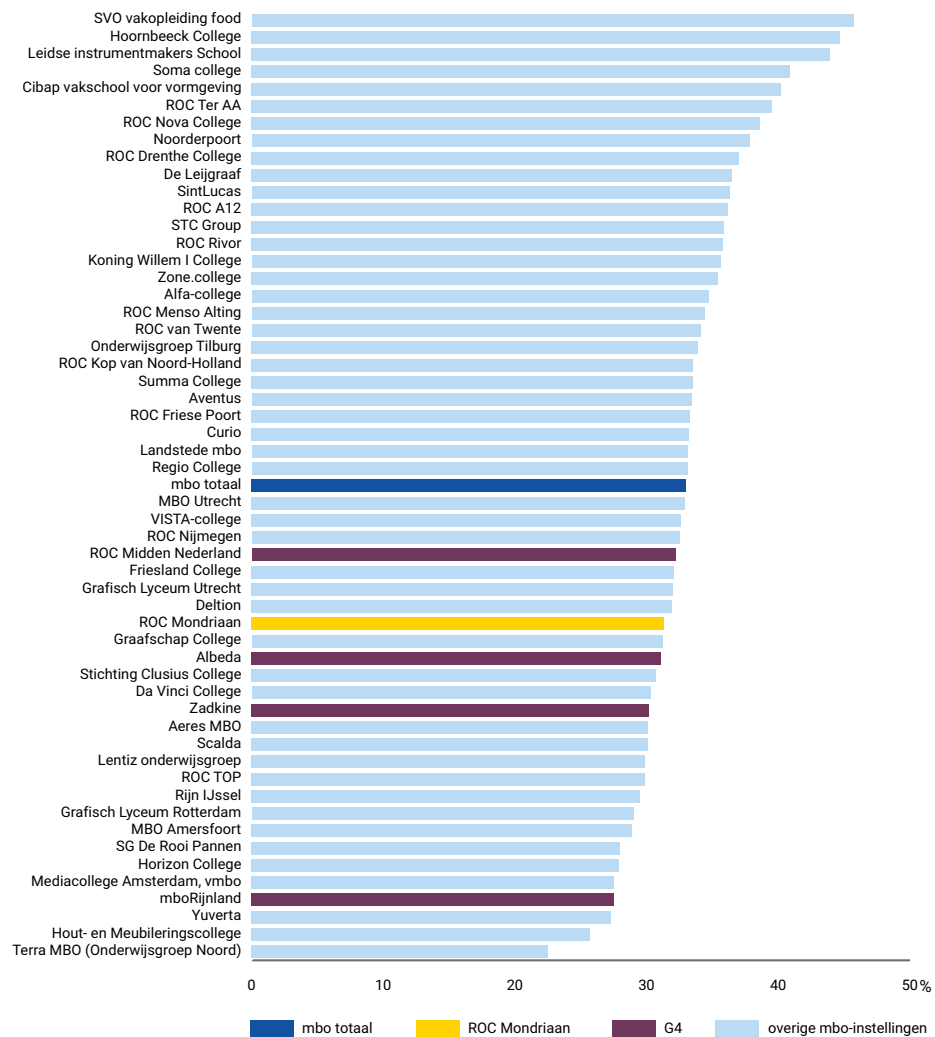
Figuur B3.9 Aantal instromers 2022-2023

Op 1 oktober 2022 had Mondriaan 5.871 instromers in het mbo. In de ranking met de G4 scores we bijna het hoogste, wat ook verband houdt met de grootte van Mondriaan. Het aantal switchers op 1 oktober 2022 binnen het mbo was bij Mondriaan 2.143. In de ranking met de G4 scores we daarvoor in het midden.



Figuur B3.10 Aantal switchers 2022-2023

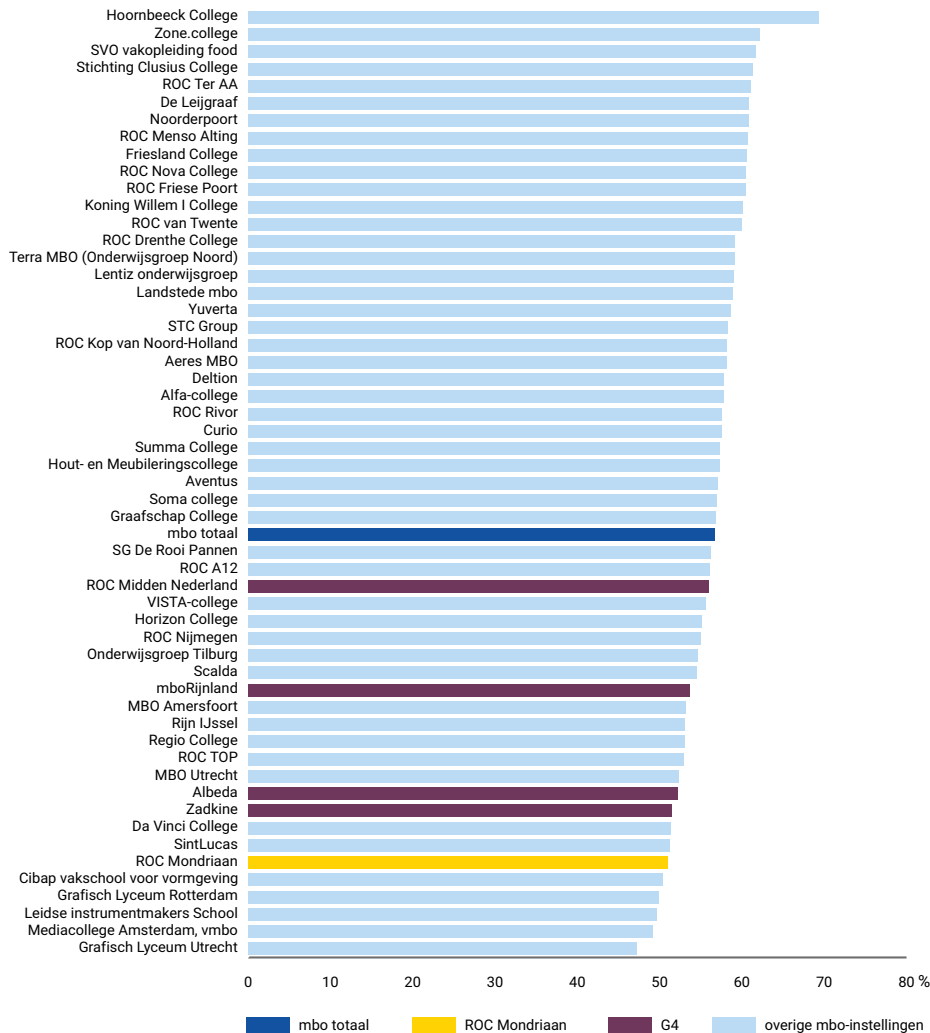
Mondriaan zit met 31,2 procent net onder het totaal van het mbo (33 procent) en heeft op-een-na het hoogste percentage van de G4.



Figuur B3.11 Percentage studenten positief over hulp school bij keuze over verder leren en werken 2022

DOEL 2.2 We zorgen dat studenten goede stageplekken en leerbanen krijgen; we optimaliseren kansgelijkheid in de leerbedrijven (we bannen stagediscriminatie uit); en we bevorderen passende stagevergoedingen

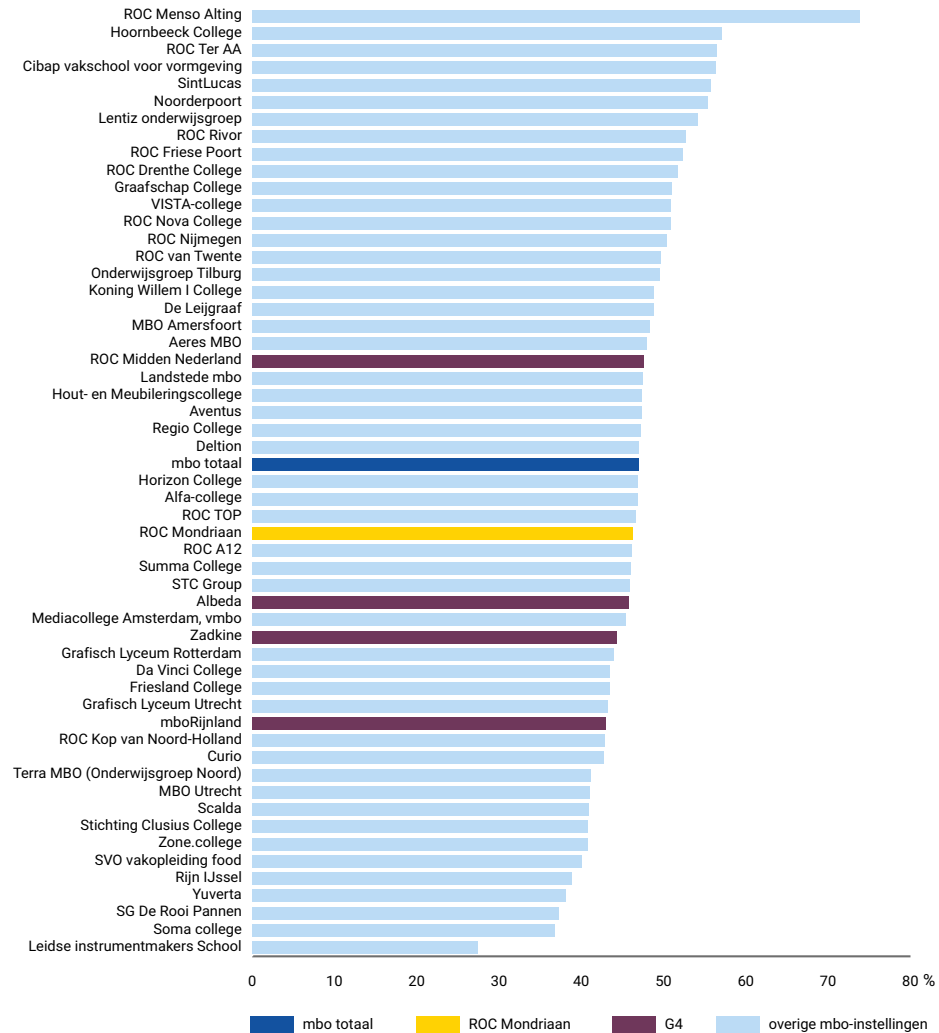
51 procent van de Mondriaanstudenten is tevreden over de begeleiding van de instelling en het leerbedrijf tijdens de stage, de slechtste score van de G4. Deze ranking is gebaseerd op het gemiddelde van de drie JOB-vragen over de begeleiding tijdens de stage.



Figuur B3.12 Percentage studenten tevreden over begeleiding instelling/leerbedrijf tijdens stage 2022

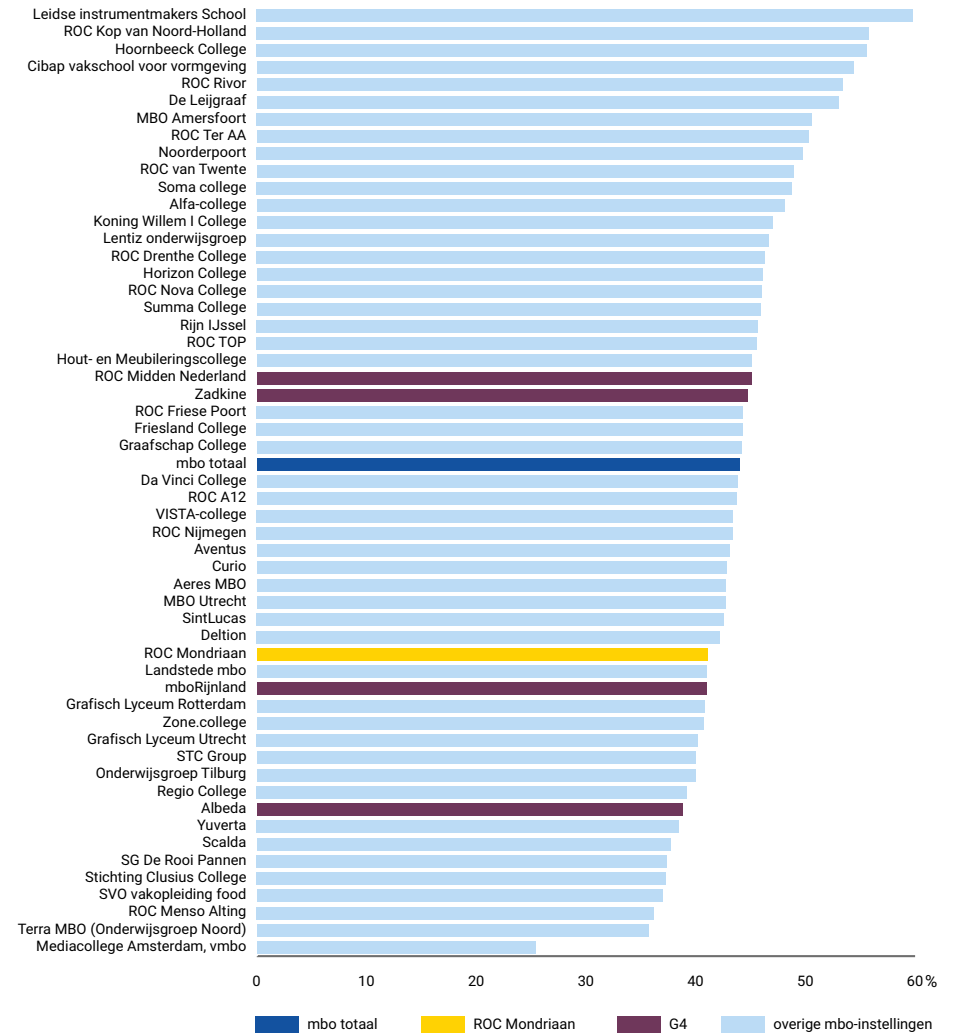
PRIORITEIT 3: Kennis, kwaliteit en innovatie stimuleren

DOEL 3.1 We verbeteren de beheersing van Nederlands en rekenen onder studenten, en versterken de kwaliteit van docenten die Nederlands, rekenen en burgerschap geven



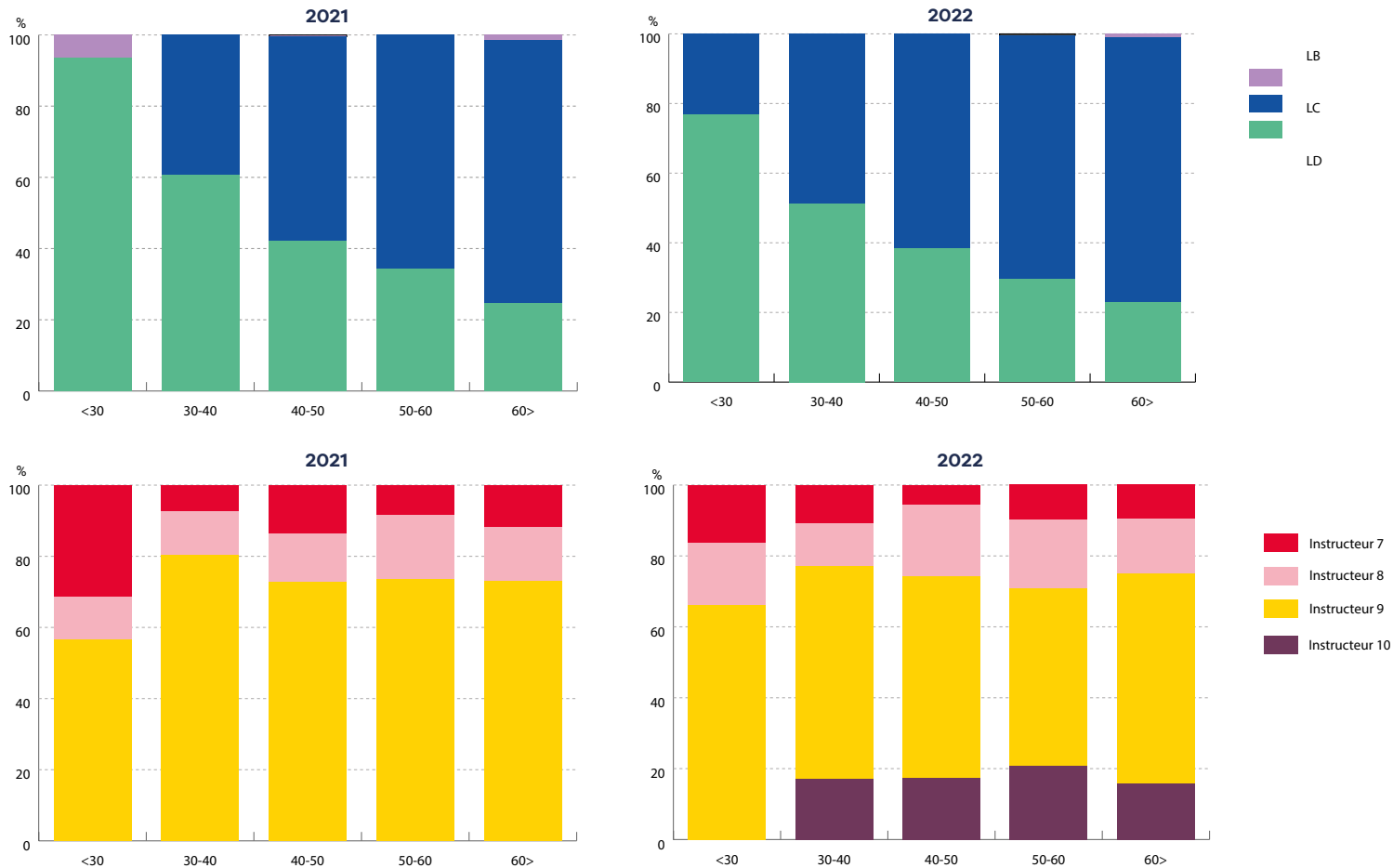
Figuur B3.13 Percentage studenten positief over lessen NL 2022

De tevredenheid over de lessen Nederlands (46 procent) is vergelijkbaar met de gemiddelde landelijke tevredenheid. Ten opzichte van de G4 scoren we het een-na-hoogste. De tevredenheid over de lessen rekenen (41 procent) zit 3 procent onder het landelijk gemiddelde. Ten opzichte van de G4 zitten we in het midden.



Figuur B3.14 Percentage studenten positief over lessen rekenen 2022

DOEL 3.3 We zorgen dat werken in het mbo aantrekkelijk blijft door de werkdruk van medewerkers te verlagen, hun carrièreperspectief te verbeteren, nieuw talent te behouden (met name door de uitval van startend onderwijspersoneel te verlagen), en de mogelijkheden voor ontwikkelen en professionaliseren van medewerkers te optimaliseren



Figuur B3.15 Inschaling personeel en instructeurs per leeftijdsklasse

Bijlage 4 – Geselecteerde opleidingen van belang voor maatschappelijke opgaven

scholen- groep	BC –opleidingsnaam	aantal instromers 2022-2023	aantal switchers 2022-2023	aantal diploma's 2021-2022	percentage gediplomeerde werkzaam in verwante richting 2019-2020	startersresultaat	Doorstroom HBO
CORE	bc165 - Particuliere beveiliging	96	36	190	52%	78,9%	
CORE	bc217 - Veiligheid en vakmanschap	86	15	73	46%	84,4%	
CORE	bc356 - Publieke veiligheid	39	8	19	80%	87,5%	
CORE	bc427 - Leidinggeven op basis van vakmanschap	26	35	69	48%	91,7%	86,0%
TI	bc080 - ICT support	29	9	26		95,7%	
TI	bc303 - IT systems and devices	82	41	74		83,7%	69,0%
TI	bc320 - Schilderen	25	15	41	53%	80,0%	
TI	bc324 - Metaalbewerken	17		18		52,9%	
TI	bc325 - Metselen	7	0	8		88,9%	
TI	bc328 - Middenkader engineering	65		63	73%	85,2%	
TI	bc332 - Onderhoud- en verbouwbedrijf	28	11	21		95,0%	
TI	bc353 - Tegelzetten	11	10	0		75,0%	
TI	bc355 - Timmeren	95	32	81	69%	83,9%	
TI	bc371 - Elektrotechnische installaties	125	50	66	57%	73,6%	
TI	bc372 - Werktuigkundige installaties (montage)	80	25	68	71%	76,5%	
TI	bc409 - Middenkader bouw en infra	35	13	29	74%	87,5%	
TI	bc412 - Mechatronische systemen	34	10	10		78,8%	
TI	bc413 - Mechatronica	19	5	11		0,0%	
TI	bc425 - Software development	99	33	56	65%	73,1%	
TI	bc426 - Elektrotechnische systemen en installaties	37	20	15	70%	77,3%	69,0%
ZOW	bc008 - Apothekersassistent	33	15	60	82%	76,9%	74,0%
ZOW	bc057 - Doktersassistent	95	13	67	87%	89,5%	59,0%
ZOW	bc113 - Mbo-Verpleegkundige	444	75	335	86%	83,6%	
ZOW	bc173 - Praktijkopleider	8		0			
ZOW	bc223 - Verzorgende IG	358	122	318	84%	83,9%	
ZOW	bc301 - Dienstverlening	476	185	621	52%	89,6%	
ZOW	bc310 - Maatschappelijke Zorg	369	163	324	88%	85,8%	80,0%
ZOW	bc337 - Pedagogisch werk	291	140	267	85%	86,3%	76,0%
ZOW	bc348 - Sociaal werk	144	123	128	71%	87,5%	0,0%
ZOW	bc448 - Instructeur mbo	22		30		92,0%	
	Selectie Maatschappelijke opgaven	3275	1.204	3.088	70%	83,8%	73,5%

Bijlage 5 – Indicatieve begroting Kwaliteitsagenda 2024 – 2027

De indicatieve begroting voor de Kwaliteitsagenda 2024-2027 hebben we als volgt opgesteld. Eerst hebben we berekend welke bedragen in totaal aan kwaliteitsmiddelen in de komende jaren worden toebedeeld aan Mondriaan, en welke daarvan geormerkt zijn voor specifieke thema's (begeleiding niveau 2-studenten, carrièreperspectief docenten en practoraten). Vervolgens hebben we voor de niet-geormerkte middelen een totaalverdeling bepaald voor de drie prioriteiten:

- PRIORITEIT 1: 30%
- PRIORITEIT 2: 30%
- PRIORITEIT 3: 40%

Hieruit blijkt dat we de nadruk leggen op PRIORITEIT 3 (Kennis, kwaliteit en innovatie), omdat we denken op dat gebied de meeste winst te kunnen behalen. Vervolgens hebben we de bedragen verdeeld over de doelen binnen de prioriteiten. Afhankelijk van waar we de focus leggen, krijgt een doel een hoger of lager percentage toebedeeld.

Tot slot hebben we gekeken naar de planning van maatregelen over jaren. Van sommige doelen verwachten we bijvoorbeeld toenemende uitgaven. Op basis daarvan hebben we met de percentages geschoven, om in elk jaar op 100% uit te komen.

Verwachte kosten (x € 1 mln.)		inzet 2024		inzet 2025		inzet 2026		inzet 2027		totaal
		%	bedrag	%	bedrag	%	bedrag	%	bedrag	
Prioriteit 1 - Kansengelijkheid		30%	3,8	30%	3,8	30%	3,8	30%	3,8	
1.1	We dragen bij aan het gelijkwaardig behandelen van studenten	22%	0,8	22%	0,8	22%	0,8	22%	0,8	3,3
1.2	We verbeteren het studentenwelzijn en versterken de integrale veiligheid op onze scholen en leerbedrijven, we bevorderen inclusie en toegankelijkheid voor studenten en hulpbehoefte	15%	0,6	15%	0,6	15%	0,6	15%	0,6	2,3
1.3	We versterken de begeleiding (met name voor niveau 2-studenten) en verminderen vsv	31%	1,2	31%	1,2	31%	1,2	31%	1,2	4,7
1.4	We versterken de beroepsroute vmbo-mbo-hbo, en positioneren het beroepsonderwijs als een positieve keuze	22%	0,8	22%	0,8	22%	0,8	22%	0,8	3,3
1.5	We bevorderen de geletterdheid in de regio; we verminderen laaggeletterdheid via scholingsprogramma's	10%	0,4	10%	0,4	10%	0,4	10%	0,4	1,5
Subtotaal Prioriteit 1 - Kansengelijkheid vergroten		100%	3,8	100%	3,8	100%	3,8	100%	3,8	15,2
Prioriteit 2 - Aansluiting onderwijs- arbeidsmarkt		30%	3,8	30%	3,8	30%	3,8	30%	3,8	totaal
2.1	We zorgen dat studenten weloverwogen kunnen kiezen voor een opleiding naar een kansrijk beroep	35%	1,3	35%	1,3	40%	1,5	40%	1,5	5,7
2.2	We zorgen ervoor dat studenten goede stageplekken en leerbanen krijgen; we optimaliseren kansengelijkheid in de leerbedrijven (we bannen stagediscriminatie uit), en we bevorderen passende stagevergoedingen	40%	1,5	40%	1,5	30%	1,1	30%	1,1	5,3
2.3	We stimuleren op-, om en bijscholing van de beroepsbevolking (werkende en werkzoekenden), met specifieke aandacht voor maatschappelijke opgaven	25%	0,9	25%	0,9	30%	1,1	30%	1,1	4,2
Subtotaal Prioriteit 2 - Aansluiting onderwijs- arbeidsmarkt		100%	3,8	100%	3,8	100%	3,8	100%	3,8	15,2
Prioriteit 3 - Kennis, kwaliteit en innovatie		40%	5,1	40%	5,1	40%	5,1	40%	5,1	totaal
3.1	We verbeteren de beheersing van Nederlands en Rekenen onder studenten, en versterken de kwaliteit van docenten die Nederlands, rekenen en burgerschap geven	25%	1,3	25%	1,3	25%	1,3	25%	1,3	5,1
3.2	We verbeteren de kwaliteit van het burgerschapsonderwijs	15%	0,8	15%	0,8	15%	0,8	15%	0,8	3,0
3.3	We zorgen dat werken in het mbo aantrekkelijk blijft door de werkdruk onder de medewerkers te verlagen, het carrièreperspectief van medewerkers te verbeteren, nieuw talent te behouden (de uitval van startend onderwijspersoneel verlagen), en de mogelijkheden voor ontwikkeling en professionalisering van medewerkers te optimaliseren	30%	1,5	30%	1,5	35%	1,8	35%	1,8	6,6
3.4	We zorgen dat het mbo in onderzoeks- en kennisnetwerken een gelijkwaardige partner wordt	30%	1,5	30%	1,5	25%	1,3	25%	1,3	5,6
Subtotaal Prioriteit 3 - Kennis, kwaliteit en innovatie		100%	5,1	100%	5,1	100%	5,1	100%	5,1	20,2
Verplichte thema's			2024		2025		2026		2027	totaal
-	Extra ondersteuning voor studenten in niveau 2		8,8		8,0		8,0		8,0	32,8
-	Carrièreperspectief onderwijspersoneel		6,6		6,6		6,6		6,6	26,4
-	Practoraten		1,0		1,0		1,0		1,0	3,9
Subtotaal verplichte thema's			16,4		15,6		15,6		15,6	63,1
Reservering centrale middelen voor innovatie en onderwijsontwikkeling			2024		2025		2026		2027	totaal
	Prioriteit 3 - Kennis, kwaliteit en innovatie stimuleren		3,0		3,0		3,0		3,0	12,0
Subtotaal Reservering centrale middelen voor innovatie en onderwijsontwikkeling			3,0		3,0		3,0		3,0	12,0
Totaal Kwaliteitsagenda		100%	32,0	100%	31,2	100%	31,2	100%	31,2	125,6

Bijlage 6 – Draagvlak en samenwerking met interne en externe stakeholders

Om een goede regionale uitwerking te kunnen maken van de landelijke Werkagenda mbo, heeft Mondriaan in het studiejaar 2022-2023 veel tijd en aandacht besteed om interne en externe stakeholders te betrekken bij dit proces. Met recht kunnen wij stellen dat onze Kwaliteitsagenda 2024-2027 een cocreatie is van het bestuur, het management, medewerkers, studenten, en vertegenwoordigers van bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen in ons werkgebied. Al deze stakeholders hebben op verschillende momenten en manieren bijgedragen aan de plan- en ambitievorming (zie [Tabel B6.1](#)).

In september 2022 organiseerden we een strategiedag, waarop de MT-leden reflecteerden op de voortgang van de doelen van onze Strategie 2020-2024. Zij beoordeelden welke strategische doelen we in de voorgaande jaren hadden behaald, en welke in de komende jaren nog aandacht behoeven. De opbrengsten van deze reflectiesessie hebben we in de daaropvolgende weken gedeeld met het middenmanagement in het portfolio-board-overleg en het MMO.

Begin februari 2023 organiseerden we een tweede strategiedag, waarop de MT-leden reflecteerden op interne en externe trends en ontwikkelingen, en de wijze waarop we onze interne en externe stakeholders wilden betrekken bij het proces om tot een nieuwe Kwaliteitsagenda te komen. Een week later werden de Werkagenda mbo en het Stagepact mbo ondertekend op onze nieuwe locatie De Meppel. In diezelfde week reflecteerden de schooldirecteuren in het MMO op de doelen en maatregelen van Prioriteit 1 - Kansengelijkheid.

Op 14 maart werd de 'Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027' gepubliceerd in de Staatscourant. Diezelfde middag sloot de directeur van OOA aan bij het reguliere overleg van het CvB en de OR, om de OR-leden te informeren over de inhoud van de Werkagenda mbo en de Regeling kwaliteitsafspraken. In dat overleg werd afgesproken dat er in de daaropvolgende maanden een aantal overleggen met de OR werden gepland, waarin de OR-leden met het CvB van gedachten konden wisselen over de doelen, ambities en maatregelen van de Kwaliteitsagenda. Eind maart boog ook de auditcommissie van de RvT zich met het CvB over de analyse van kansen, uitdagingen, krachten en kwetsbaarheden, die resulteerde uit de MT-strategiedag van februari.

Op 11 april 2023 organiseerden we een derde MT-strategiedag, waarin de MT-leden reflecteerden op de prioriteiten, doelen en maatregelen van de Werkagenda mbo. Daarbij bespraken de MT-leden welke doelen en maatregelen voor Mondriaan prioriteit hebben en waarom. Daarnaast bespraken de

MT-leden welke prioriteiten en doelen moeten worden opgenomen in onze strategie voor de periode 2024-2027, in aanvulling op de drie landelijke prioriteiten van de Werkagenda mbo. De opbrengsten van deze strategiedag hebben we twee weken later in het MMO gedeeld met de schooldirecteuren. In de eerste drie weken van april organiseerden we ook een reeks 'Kennistafels': 23 reflectiesessies op diverse Mondriaan-locaties, waar medewerkers de gelegenheid kregen om van gedachten te wisselen over verschillende thema's uit de Werkagenda mbo.

Op 9 mei vond er een overleg van de OR plaats, waarin de OR-leden reflecteerden op de prioriteiten, doelen en maatregelen van de Werkagenda mbo. Daarbij bespraken zij op welke punten Mondriaan in hun beleving de komende jaren de focus moet leggen. De OOA-beleidsadviseur coördineerde het proces om tot een nieuwe Kwaliteitsagenda te komen. Hij was hierbij aanwezig om vragen van de OR-leden te beantwoorden.

Een dag later organiseerden we een bijeenkomst met onze Raden van Advies, vertegenwoordigers van de gemeentelijke overheden, en bestuurders van vo- en ho-instellingen in onze regio. Hierbij waren ook leden van de RvT, het CvB en het MT aanwezig. Op deze bijeenkomst reflecteerden de deelnemers op de drie prioriteiten uit de Werkagenda mbo. Daarbij droegen zij suggesties aan voor hoe Mondriaan kan bijdragen aan de landelijke prioriteiten. Enkele dagen daarna zette het CvB de discussie hierover voort in het periodiek overleg met de onderwijscommissie van de RvT.

Medio mei hielp een groot aantal interne experts bij het schrijven van de benodigde analyses, op basis van de verplichte analyseonderdelen die in de 'Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027' staan. De bijdragen van deze interne experts vormen de basis voor de beschrijving van onze uitgangssituatie per doelstelling van de Kwaliteitsagenda.

Op 25 mei sloot de directeur van OOA aan bij een overleg van de CSR, om de CSR-leden te informeren over de inhoud van de Werkagenda mbo en de Regeling kwaliteitsafspraken. In dat overleg werd besproken hoe de CSR in de daaropvolgende weken zou worden betrokken bij de plan- en ambitievorming voor de Kwaliteitsagenda. Een week later voerden twee beleidsadviseurs van OOA een gesprek met een delegatie van de CSR, over de prioriteiten, doelen en maatregelen van de Werkagenda mbo. Daarbij gaven de CSR-leden aan welke doelen en maatregelen in hun beleving voor Mondriaan prioriteit hebben en waarom.

De opbrengsten van dit gesprek hebben we uitgeschreven en gedeeld met de overige CSR-leden, die de verzamelde ideeën hebben aangevuld. Een week later besprak de delegatie van CSR-leden hun bijdrage met het CvB. In diezelfde week besprak de OR hun bijdrage ook met het CvB.

Op het MMO van 16 juni bogen de schooldirecteuren zich over de maatregelen uit de Werkagenda mbo. Elke scholengroep besprak welke maatregelen voor hun scholen prioriteit hebben. De opbrengsten hiervan hebben we gedeeld in het overleg met onderwijsdirecteuren van 19 juni.

In de eerste week van juni hebben we een extern tekstschrijver betrokken, om de diverse bijdragen te redigeren en tot een samenhangend geheel te smeden. Eind juni hebben we het concept van de Kwaliteitsagenda gepresenteerd en mondeling toegelicht aan de CSR. In de week daarop ontvingen zowel de OR als de CSR het concept met het formele instemmingsverzoek. Op 24 augustus ontving het CvB de instemming van de CSR. De instemming van de OR volgde op 11 september.

Het betrekken van alle interne en externe stakeholders is een tijdrovend maar ook waardevol proces geweest. Het heeft ervoor gezorgd, dat alle groepen belanghebbenden goed op de hoogte zijn van de strategische prioriteiten, doelen en ambities van Mondriaan voor de komende jaren, en dat hun belangen goed zijn meegewogen. Daarmee is de Kwaliteitsagenda 2024-2027 een plan dat wordt gedragen door de gehele organisatie.

Datum	Activiteit
26 september 2022	MT-strategiedag: reflectiesessie over voortgang op strategische ambities
4 oktober 2022	Portfolioboard-overleg: Presentatie kaders Werkagenda mbo en uitkomsten reflectie MT-eendaagse
21 oktober 2022	MMO: presentatie kaders Werkagenda mbo en uitkomsten reflectie MT-eendaagse
29 november 2022	Eerste inventarisatie van kansen, uitdagingen, krachten en kwetsbaarheden in MT
7 februari 2023	MT- strategiedag: reflectiesessie over interne en externe trends en ontwikkelingen, en betrekken van stakeholders
14 februari 2023	Ondertekening Werkagenda mbo en Stagepact mbo: bij ons op De Meppel!
17 februari 2023:	MMO: reflectiesessie over Prioriteit 1 van de Werkagenda mbo (Kansengelijkheid)
14 maart 2023	Publicatie 'Regeling Kwaliteitsafspraken mbo' in de Staatscourant
14 maart 2023	OOA-directeur bij regulier overleg tussen CvB en OR
27 maart 2023	Strategische sessie van audit commissie RvT en CvB
11 april 2023	MT-strategiedag: reflectiesessie over prioriteiten, doelen en maatregelen
21 april 2023	MMO: presentatie opbrengsten MT-strategiedag van 11 april
3 t/m 20 april 2023	Kennistafels
9 mei 2023	Reflectiesessie van OR en OOA
10 mei 2023	Gezamenlijke bijeenkomst van Raden van Advies, vertegenwoordigers van de gemeentelijke overheden, en bestuurders van onderwijsinstellingen in onze regio, met diverse RvT-, CvB- en MT-leden
15 mei 2023	Overleg tussen onderwijscommissie van de RvT en het CvB
25 mei 2023	OOA-directeur bij regulier overleg van CSR
1 juni 2023	Reflectiesessie van CSR met OOA
6 juni 2023	Reflectiesessie van OR met CvB
8 juni 2023	Reflectiesessie van CSR met CvB
16 juni 2023	MMO: Reflectiesessie over acties en maatregelen
19 juni 2023	Overleg onderwijsdirecteuren (OOD) over opbrengsten MMO van 16 juni
27 juni 2023	Presentatie concept Kwaliteitsagenda aan CSR
24 augustus 2023	Formele instemming van CSR
11 september 2023	Formele instemming van OR

Bijlage 7 – Afkortingen

apc	armoedeprobleemcumulatie
BAS	Begeleiden, Adviseren en Schakelen
bbl	beroepsbegeleidende leerweg
bol	beroepsopleidende leerweg
bpv	beroepspraktijkvorming
bso	buitenschoolse opvang
CKMBO	Commissie Kwaliteitsafspraken MBO
CORE-scholen	Scholen van de scholengroep Business, Retail & Logistics
CSR	Centrale StudentenRaad
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
hbo	hoger beroepsonderwijs
ho	hoger onderwijs
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
lhbtq+	lesbisch, homoseksueel, biseksueel, transgender, intersekse, queer en asexueel. De + staat voor andere variaties die niet vallen binnen de gebruikelijke definities van 'man' en 'vrouw' of niet heteroseksueel of cisgender zijn.
LLO	een Leven Lang Ontwikkelen
LOB	Loopbaanoriëntatie en -begeleiding
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
MD	management development
MIA	Mondriaan Informatie Applicatie (digitale werkomgeving)
MOA	Maatwerktraject Onderwijs en Arbeid
MRDH	Metropoolregio Rotterdam-Den Haag
NT1	Nederlandse taal als moedertaal
NT2	Nederlands als tweede taal

OCW	ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
OOA	(Dienst) Onderwijsondersteuning en -advies
pabo	pedagogische academie voor het basisonderwijs
PDCA	Plan Do Check Act; de Demingcirkel
PDG	Pedagogisch Didactisch Getuigschrift
RMC	Rotterdamse Mobiliteit Centrale
RMT	Regionaal Mobiliteitsteam
roc	regionaal opleidingscentrum
SBB	Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SLB'er	studieloopbaanbegeleider
SLB	studieloopbaanbegeleiding
SPP	Strategische PersoneelsPlanning
SR	startersresultaat
STOHA	Sterk Techniekonderwijs Haaglanden
TOP	teamontwikkelplan
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
vavo	voortgezet algemeen volwassenenonderwijs
vo	voortgezet onderwijs
vsv	voortijdig schoolverlaten
vsv'er	voortijdig schoolverlater

ROC Mondriaan
Leegwaterplein 72
2521 DB Den Haag

088 - 666 3300