



Strategie

2024 - 2027



Inhoud

Inleiding	3
Kansen, uitdagingen, krachten en kwetsbaarheden	5
Toekomstvisie Mondriaan 2030	7
Strategische prioriteiten	8
1. Kansengelijkheid	9
2. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	10
3. Kennis, kwaliteit en innovatie	11
4. Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever	12
5. Duurzaamheid	13

Inleiding

Als je plannen gaat maken voor de toekomst, helpt het als je eerst bedenkt wat je wilt. *Wat is mijn doel? Waar wil ik over tien jaar staan? Hoe wil ik dat mijn leven eruit ziet?* Als je je doel voor ogen hebt, kun je de weg ernaartoe uitstippelen. Niet alleen mensen dromen over de toekomst, maar ook organisaties. ROC Mondriaan deed dit in 2019 als opmaat naar de Strategie 2020-2024. Als droombeeld hebben we samen met studenten, medewerkers en stakeholders de gewenste situatie voor ROC Mondriaan in 2030 uitgedacht. Dit was in de afgelopen vier jaar onze toekomstvisie.

Nu de nieuwe strategische periode aanbreekt – van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2027 – hebben we de toekomstvisie Mondriaan 2030 tegen het licht gehouden. Deze bleek nog verrassend actueel. Het soort onderwijsinstelling, organisatie en werkgever dat we willen zijn, is niet wezenlijk veranderd: een herkenbare regionale onderwijsinstelling, nauw verbonden met de samenleving, die de diverse studentenpopulatie van harte welkom heet en maatwerkbegeleiding biedt. De buitenwereld is echter wel veranderd; mondiale, landelijke en regionale ontwikkelingen leiden tot enige aanscherping van ons beeld van Mondriaan in 2030. Deze herijkte toekomstvisie (te lezen op pagina 7) vormt het uitgangspunt voor de *Strategie 2024-2027*.

In dit beeld tekent zich duidelijk de missie van Mondriaan af: Mondriaan bereidt de studenten optimaal voor op de toekomstige arbeidsmarkt, het vervolgonderwijs en een actieve deelname aan de samenleving. Ook de kernwaarden *vakkundig, innovatief en betrokken* van waaruit Mondriaan zijn opdracht uitvoert, klinken hierin door.

Bij de formulering van de nieuwe strategie kwam nog een vraag naar boven: *wat onderscheidt Mondriaan van andere roc's?* We hebben deze vraag – die een prikkelende vraag bleek – aan onze studenten en medewerkers gesteld. Hiertoe uitgenodigd deelden ze openhartig hun ervaringen met ons en legden ze uit waarom ze voor Mondriaan gekozen hebben. Als allerbelangrijkste noemden ze dat je bij Mondriaan echt gezien wordt en dat er naar je geluisterd wordt. Studenten ervaren medewerkers, docenten en directeurs als toegankelijk en bereikbaar. Ook de medewerkers en de buitenwacht – de omgeving in de breedste zin van het woord – ervaren dat.



Kort en goed:
Mondriaan heeft oog
voor jou en luistert
naar jou.

Met de toekomstvisie goed op het netvlies, en de missie en kernwaarden aangevuld met wat Mondriaan onderscheidt van de andere roc's in het achterhoofd, hebben we onze strategische doelen geformuleerd. We hebben vijf prioriteiten benoemd die de strategische agenda de komende vier jaar bepalen. De eerste drie prioriteiten komen uit onze *Kwaliteitsagenda 2024-2027*¹: Kansengelijkheid, Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en Kennis, kwaliteit en innovatie.

Deze drie prioriteiten en de hieraan verbonden twaalf doelen zijn geënt op de landelijke werkagenda mbo. Hieraan hebben we invulling gegeven in de vorm van acties waarmee we de doelen willen realiseren. Aan deze doelen en acties hebben we nog drie extra doelen toegevoegd.

Om een aantal redenen hebben we deze keuze gemaakt. Zo is uit onderzoek gebleken dat financiële problemen bij mbo-studenten direct hun weerslag hebben op hun studiesucces. Daarom hebben wij *'We versterken de financiële vaardigheden van onze studenten'* toegevoegd als doel aan prioriteit 1 'Kansengelijkheid'. Daarnaast heeft de ervaring ons geleerd dat samenwerking met stakeholders belangrijk is voor de kwaliteit van het onderwijs. Die blik van buiten naar binnen heeft Mondriaan nodig om scherp te blijven op de onderwijskwaliteit. En dan vooral de blik van onze alumni. Dit heeft geleid tot de toevoeging van het volgende doel bij prioriteit 2 'Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt': *We betrekken studenten, medewerkers en samenwerkingspartners in het werkveld nauwer bij het plannen, organiseren, monitoren en evalueren van het onderwijs*. Het derde doel dat we hebben toegevoegd ligt in het verlengde van nauwer betrekken van onze stakeholders bij de kwaliteit van het onderwijs. *Evidence-informed* werken, waarbij praktijkkennis, data en onderzoek bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs, willen we inzetten om de kwaliteitscultuur te versterken. Aan prioriteit 3 'Kennis, kwaliteit en innovatie' hebben we daarom als doel toegevoegd: *We werken samen aan een kwaliteitscultuur waarin evidence-informed werken meer de standaardpraktijk wordt en die innovatiekracht versterkt*.

Tot slot hebben we aan prioriteit 1 tot en met 3 twee prioriteiten toegevoegd: prioriteit 4 'Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever' en prioriteit 5 'Duurzaamheid'.

De optelsom van de prioriteiten en doelen uit de Kwaliteitsagenda, aangevuld met de extra doelen en de twee extra prioriteiten vormen samen de *Strategie 2024-2027*.

In de volgende paragraaf staat de analyse van de kansen, uitdagingen, krachten en kwetsbaarheden. Deze analyse is uitgevoerd om richting te geven aan de uitwerking van de doelen. Daarna volgt de paragraaf met de toekomstvisie Mondriaan 2030 en in de laatste paragraaf staan de strategische prioriteiten, inclusief de doelen en de hieraan verbonden acties.

Met deze *Strategie 2024-2027* verwachten we een mooie strategische agenda te hebben voor onze studenten, onze medewerkers en onze regio voor de komende vier jaar.

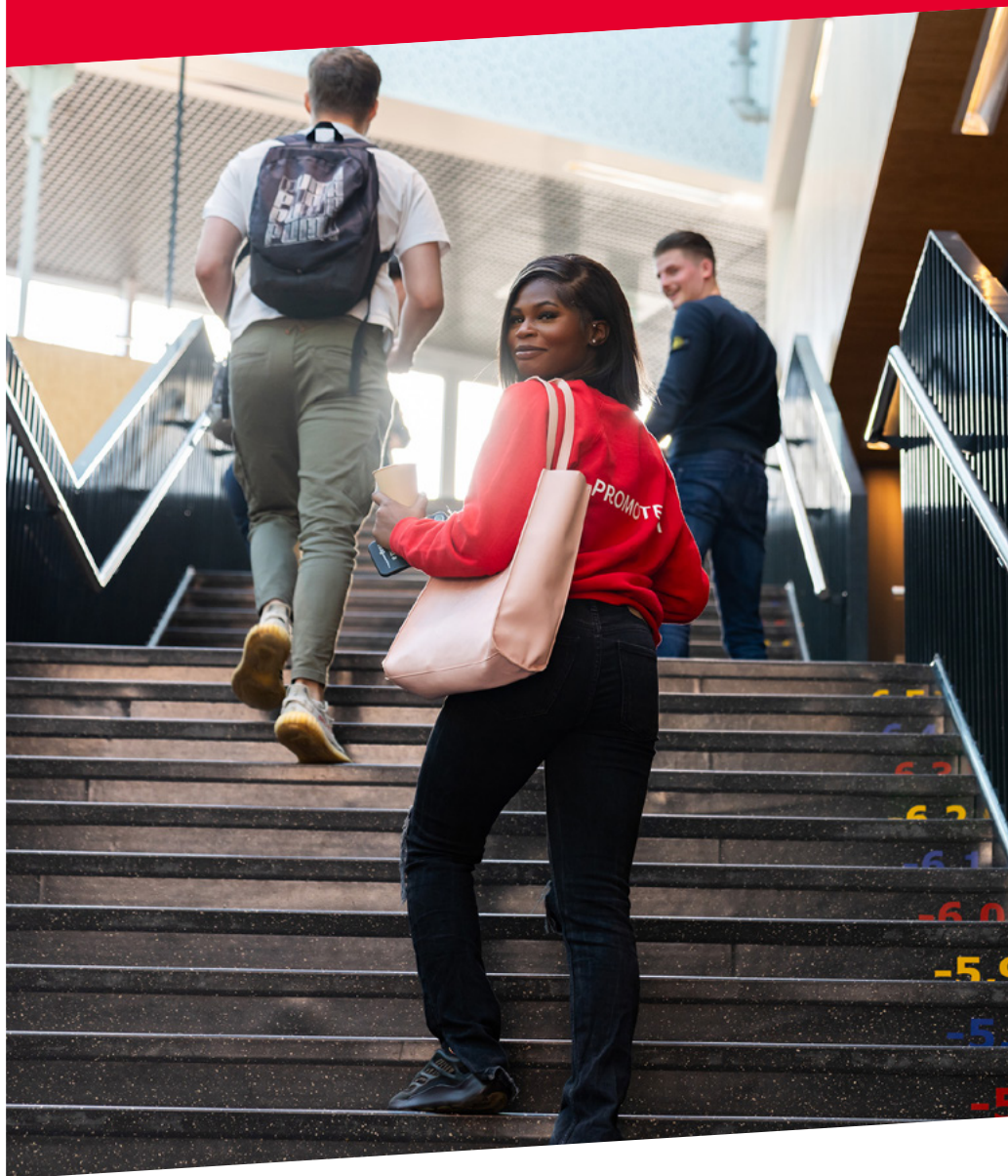
Hans Schutte

Rianne van der Meij

College van Bestuur ROC Mondriaan

1 Samen maken we Mondriaan, Kwaliteitsagenda 2024-2027. Ingediend bij CKMBO.

Kansen, uitdagingen, krachten en kwetsbaarheden



Voordat we de prioriteiten uit hebben gewerkt in doelen, hebben we een analyse uitgevoerd naar de kansen, krachten, uitdagingen en kwetsbaarheden voor Mondriaan. Hieronder staat een korte weergave ervan.

Kansen

De wereldwijde technologische vooruitgang biedt kansen voor de verbetering van leerprestaties van studenten en voor de ondersteuning van docenten. In Nederland groeit de waardering voor mbo-studenten en de behoefte aan vakmensen is groot. De Nederlandse en de regionale bevolking groeien, vooral door vergrijzing en migratie. Tot 2030 stijgt naar verwachting het aantal jongeren in de leeftijd van 15 tot 20 jaar. Dit kan invloed hebben op het aantal mbo-studenten. 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. 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, heeft goede contacten en werkt nauw samen met het werkveld en de sociale partners. We zitten dicht bij de politiek en met twintig locaties in Den Haag, Delft, Westland en Leiden zijn we goed vertegenwoordigd in de regio. Mondriaan is financieel gezond en heeft goede materiële voorzieningen en ruimte voor ontwikkeling. Een aantal van onze scholen staat bekend als topscholen, met een hoge studenttevredenheid en goede resultaten. Binnen de gehele organisatie is veel kennis en kunde aanwezig, mede door het gebruik van managementinformatie. We zijn een 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. We worden een steeds inclusievere organisatie. Dit is zichtbaar in alle organisatielagen. Studentenparticipatie komt beter van de grond. De focus op niveau 2-opleidingen en bbl neemt toe. Mondriaan investeert al jaren in teamontwikkeling; *Teams aan zet* wordt breed geïmplementeerd. Dat verhoogt de betrokkenheid en het werkplezier en leidt tot een hogere kwaliteit van onderwijs.

Uitdagingen

Mondriaan houdt rekening met 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. Groeiende polarisatie is zichtbaar in de samenleving. Na corona is het studentenwelzijn afgenomen en zien docenten over de gehele linie studenten die moeilijk te motiveren zijn en minder aansluiting vinden bij elkaar. Er is bovendien een zichtbare toename van multiproblematiek in de studentenpopulatie. Mondiale ontwikkelingen, zoals het veranderende klimaat, hebben gevolgen voor iedereen. De studenten leren zich hiertoe te verhouden en waar mogelijk draagt het onderwijs bij aan oplossingen. De digitalisering van het onderwijs biedt naast veel kansen ook risico's zoals cyberveiligheid. Door de afnemende economische groei en aanhoudende inflatie zijn de kosten voor zowel bedrijfsvoering als levensonderhoud van medewerkers en studenten flink toegenomen. In Haaglanden kiezen gediplomeerde vmbo'ers vaker voor havo dan voor mbo. 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 hen, maar op de lange termijn kan dit hun langdurig verblijf op de arbeidsmarkt belemmeren. Als oplossing willen we onderwijsvormen ontwikkelen die tegemoetkomen aan de behoeften van alle partijen. Daarnaast rijst het dilemma van enerzijds de studiekeuzevrijheid van studenten behouden en anderzijds voldoen aan de vraag van de arbeidsmarkt.

Kwetsbaarheden

Door steeds moeilijker kunnen vervullen invulling van vacatures over de gehele linie komt de kwaliteit van het onderwijs onder druk te staan. Het personeelstekort vraagt meer van de medewerkers die dat tekort moeten opvangen. Een hoger ziekteverzuim kan het gevolg zijn. Dit komt boven op de afgenomen veerkracht van medewerkers na corona. De risico-opleidingen zijn in beeld en de komende periode besteden we hier veel aandacht aan. Het percentage voortijdig schoolverlaters stijgt. De systemen en processen zijn vooral afgestemd op het reguliere beroepsonderwijs en zijn nog onvoldoende gericht op LLO. De kennis en kunde delen we nog onvoldoende.

De uitwerking van de strategische prioriteiten in doelen en de hieraan verbonden acties zijn gebaseerd op deze strategische analyse. Mondriaan zal de kansen en de krachten zo goed mogelijk benutten en de uitdagingen het hoofd bieden. We onderkennen de kwetsbaarheden en hebben die gebruikt bij de formulering van de strategische doelen.

Onze belangrijkste kansen, uitdagingen, krachten en kwetsbaarheden



E
X
T
E
R
N

Kansen

- Technologische vooruitgang, ook in onderwijs
- Groeiende waardering mbo'ers
- Veel vraag naar afgestudeerde mbo-studenten
- Demografische groei
- Behoeft 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



I
N
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
- Risico-opleidingen
- Afnemende onderwijsopbrengsten, toenemend vsv
- Relatief lage studenttevredenheid
- Nog onvoldoende gericht op LLO
- Te weinig interne samenwerking

Een uitgebreidere beschrijving van deze analyse inclusief de onderliggende trends en ontwikkelingen is opgenomen in de Kwaliteitsagenda 2024-2027, Samen maken we Mondriaan.

Toekomstvisie Mondriaan 2030



In 2030 is Mondriaan een herkenbare regionale onderwijsinstelling, die nauw verbonden is met de samenleving, die we met lef tegemoet treden. We verwelkomen een diverse studentenpopulatie die steeds meer (maatwerk)begeleiding nodig heeft en waarvoor we passende oplossingen bieden. Docenten spelen een intensieve rol als studie- en loopbaanbegeleiders, terwijl ze hun rol als inhoudelijk expert binnen hun vak behouden en uitbouwen. Als onderdeel van het Nederlandse onderwijsstelsel heeft het beroepsonderwijs in 2030 een sterke positie verworven, en hebben mbo-studenten in de samenleving dezelfde maatschappelijke status als studenten aan hogescholen en universiteiten.

Ons opleidingsaanbod is dynamisch, gericht op de student en sluit nauw aan bij de veranderende arbeidsmarkt. We zijn dé partner in de regio voor een leven lang ontwikkelen (LLO) en zijn zowel fysiek als digitaal goed zichtbaar en benaderbaar. Onze medewerkers werken samen met bedrijven, instellingen, overheden en studenten. Zij 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 bieden goed en afwisselend onderwijs met activerende lesvormen die beleving en verbinding creëren, en dat studenten inspireert. 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 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 bekend als een inclusieve werkgever met betrokken medewerkers. We vormen een flexibele en wendbare organisatie, die erkent dat iedereen elkaar nodig heeft. We hebben een diverse werkomgeving, waarin samenwerking, verbondenheid en wederzijds respect centraal staan en resulteren in inclusie. We hebben geïnvesteerd in de ontwikkeling van beroepscompetenties en persoonlijke groei, waardoor onze medewerkers uitblinken in hun vakgebied. We stimuleren actief onderwijskundig en professioneel 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, effectieve bedrijfsvoering 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.



Strategische prioriteiten



1. Kansengelijkheid



Alle studenten krijgen gelijke kansen om hun talenten te ontwikkelen en om actief deel te nemen aan de samenleving. Tijdens hun opleiding doen ze competenties en vaardigheden op, vergaren ze kennis en raken ze geïnspireerd voor het beroep waarvoor ze opgeleid worden. Mondriaan zorgt dat alle studenten de beste kansen krijgen om hun talenten en competenties te ontwikkelen. Kwetsbare groepen, zoals studenten van kleur, met een migratieachtergrond, met een fysieke of mentale handicap, uit de lhbtq+-gemeenschap of uit lagere sociaaleconomische milieus, ervaren vaker obstakels tijdens hun opleiding dan andere studenten. Datzelfde geldt voor studenten die een achterstand hebben op het gebied van cognitieve vaardigheden, waaronder taal en sociaal-emotionele ontwikkeling, waardoor de kansengelijkheid groter wordt. We onderkennen vroegtijdig de risico's en signaleren achterstanden, zodat studenten passende ondersteuning krijgen, wat de kansengelijkheid bevordert.

Mondriaan draagt bij aan een maatschappij waarin kleur, migratieachtergrond, een fysieke of mentale handicap, gender, sekse en geaardheid of het sociaaleconomische milieu geen belemmering vormen voor succes. Wij zorgen dat iedere student zich welkom voelt en juiste ondersteuning en begeleiding krijgt. Met de doelen die we ons gesteld hebben en de acties die we daaraan verbinden, zetten we stappen op weg naar de herkenbare regionale onderwijsinstelling 2030 die we willen zijn: nauw verbonden met de samenleving, deze met lef tegemoet tredend en open voor alle studenten die een opleiding willen volgen.

Om deze prioriteit te realiseren hebben we de volgende doelen gesteld:

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.
- Doel 1.6.** We versterken de financiële vaardigheden van onze studenten.

Voornaamste acties

- Intensiveren van het gesprek met studenten over mentaal welzijn en (integrale) veiligheid om taboes te doorbreken.
- Inzetten op extra begeleiding van studenten op alle niveaus.
- Afspraken maken met gemeenten en andere relevante partijen, zodat studenten kunnen participeren in het studentenleven, met aandacht voor introductieweken en studentensport.
- Versterken 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.
- Deelnemen aan het collectief Nationaal Groeifondsproject LLO.
- Binnen alle opleidingen een leerlijn aanbieden, gericht op de ontwikkeling van financiële zelfredzaamheid en regie op de eigen financiële situatie.



2. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt



De missie van Mondriaan omvat onder andere dat we studenten voorbereiden op de (toekomstige) arbeidsmarkt. Door een goede aansluiting hebben zij betere kansen op een succesvolle loopbaan met de mogelijkheid om hun talenten ten volle 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 de regio.

Om zich goed voor te bereiden op de toekomstige arbeidsmarkt, moeten alle studenten de kans krijgen om de opgedane kennis en vaardigheden direct toe te passen in de beroepspraktijk. Daarom is ervaring opdoen bij werkgevers in het desbetreffende beroepenveld voor alle studenten noodzakelijk.

De arbeidsmarkt is niet statisch maar verandert continu. Dit vraagt flexibiliteit en aanpassingsvermogen om te voldoen aan de vraag naar specifieke kennis en vaardigheden. Door de regionale samenwerking met de partners blijft Mondriaan nauw betrokken bij de veranderingen. Met goed functionerende partnerships met werkgevers, overheden, en toeleverende en afnemende onderwijsinstellingen in Haaglanden geven we vorm aan vernieuwend onderwijs en versterking van de innovatiekracht in de regio.

De dynamische arbeidsmarkt vraagt ook om een actueel aanbod voor een leven lang ontwikkelen. Alumni keren op een later moment in hun loopbaan terug naar Mondriaan als her- of doorstarters. Daarom breiden we ons LLO-aanbod uit en flexibiliseren we het onderwijs in samenspraak met de belangrijkste stakeholders in Haaglanden.

Om deze prioriteit te realiseren hebben we de volgende doelen gesteld:

Doelen

- 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.
- Doel 2.4.** We betrekken onze belangrijkste stakeholders nauwer bij het plannen, organiseren, monitoren en evalueren van het onderwijs

Voornaamste acties

- 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.
- De verbinding met oud-studenten versterken, door hen uit te nodigen voor een alumninetwerk.



3. Kennis, kwaliteit en innovatie



Onze opdracht is om hoogwaardig onderwijs te bieden dat studenten voorbereidt op de dynamische arbeidsmarkt. Onze kernwaarden vakkundig en innovatief zijn de drijfveren om voortdurend de onderwijskwaliteit te verbeteren en kennisontwikkeling en innovaties te bevorderen. Dit komt ten goede aan zowel de persoonlijke ontwikkeling van de studenten, als aan de economische groei en welvaart van de regio.

Het vraagt veel van docenten om beroepsonderwijs gereed te maken voor de toekomst en aan te passen aan de actuele behoeften en uitdagingen van de samenleving. Daarom hebben zij verschillende vormen van ondersteuning nodig.

Daarnaast willen we verder bouwen aan de kwaliteitscultuur, de kennisinfrastructuur en de positie binnen de regionale en landelijke onderzoeks- en kennisnetwerken. Mondriaan stimuleert 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'. 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.

Om deze prioriteit te realiseren hebben we de volgende doelen gesteld:

Doelen

- 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.
Acties die aan dit doel verbonden zijn, staan genoemd bij prioriteit 4.
- Doel 3.4.** We zorgen dat het mbo in onderzoeks- en kennisnetwerken een gelijkwaardige partner wordt.
- Doel 3.5.** We werken samen aan een kwaliteitscultuur waarin evidence-informed werken meer de standaardpraktijk wordt en die innovatiekracht versterkt.

Voornaamste acties

- 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.
- Trainingen en workshops voor medewerkers organiseren, om de bewustwording en kennis van kwaliteitscultuur, evidence-informed werken en innovatie te vergroten.



4. Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever



In 2030 is Mondriaan een inclusieve werkgever die ontwikkelmogelijkheden en vertrouwen centraal stelt. Om dit te realiseren heeft Mondriaan in de afgelopen vier jaar uitvoering gegeven aan de werkgeversvisie, waarbij is ingezet op inclusief werkgeverschap met zorg voor de ontwikkeling van zijn medewerkers, ruimte en vertrouwen bieden aan de medewerkers en op de aanpak van schaarste en het behoud van talenten.

De toekomstvisie van Mondriaan die aan het eind van de strategische periode 2020-2024 is bijgesteld, laat zien dat het beeld van Mondriaan in 2030 niet is veranderd. Sterker nog, het beeld dat Mondriaan in 2030 een inclusieve werkgever wil zijn, is verder ontwikkeld en het begrip inclusie wordt steeds meer geladen.

Mondriaan is een inclusieve werkgever waarbij iedereen op voet van gelijkwaardigheid meedoet en gewaardeerd en gerespecteerd wordt om de bijdrage die iedereen aan de organisatie levert. Mondriaan wil een aantrekkelijke werkgever zijn die medewerkers duurzaam wil binden en boeien. Verder heeft Mondriaan Teams aan zet breed geïmplementeerd in de organisatie, zowel in de onderwijsteams als in de ondersteunende teams. Hierbij heeft leiderschap een passende rol gekregen. Teams aan zet is een organische beweging die uitmondt in een organisatie die kenmerken van een netwerkorganisatie heeft.

De huidige werkgeversvisie staat in de kern als een huis, maar heeft een aantal actualisaties. De focus komt te liggen op inclusie, Teams aan zet en aantrekkelijke werkgever.

Om deze prioriteit te realiseren hebben we de volgende doelen gesteld:

Doelen

- Doel 4.1.** We bevorderen inclusie door in te zetten op verbondenheid, diversiteit en samenwerking in de organisatie.
- Doel 4.2.** We stimuleren de beroepscompetenties en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.
- Doel 4.3.** We vergroten de professionele ruimte van medewerkers.

Voornaamste acties

- Geen tolerantie met betrekking tot discriminatie, racisme en uitsluiting van welke aard dan ook.
- Aandacht voor en werken aan cultuursensitiviteit, bewustwording van vooroordelen en bespreking van dilemma's.
- Werken aan inclusieve communicatieve vaardigheden zoals socratische gespreksvoering en deep democracy.
- Inclusieve werving en selectie.
- Nieuwe (onderwijs)professionals opleiden.
- Een scholingsaanbod bij de Mondriaan Academie gericht op beroepsgerichte en persoonlijke ontwikkeling.
- Ontwikkeling van loopbaanpaden en bijbehorende scholing voor alle functies binnen Mondriaan
- Het ondersteunen van de vitaliteit van medewerkers, onder meer door hen in staat te stellen een passende balans te vinden tussen werk en privé.
- Ingaan op de betekenis van Teams aan zet voor de kwaliteit van het onderwijs en het werkplezier van de medewerkers.
- Aandacht richten op een bijpassende organisatiecultuur en -structuur en daarnaast verduidelijken en afspraken maken over bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden van en met de teams.
- Teamgesprekken voeren over taakverdeling en taakbelasting.
- Inzicht geven in de fasering van Teams aan zet als organische beweging.
- Investeren in relevante scholing en kennisdeling van teams én van de leidinggevenden.



5. Duurzaamheid

Het toekomstbeeld van Mondriaan in 2030 laat een onderwijsinstelling zien die duurzaamheid heeft geïntegreerd in zowel de bedrijfsvoering als het onderwijs. Met de realisatie van dit beeld zijn we al in de periode 2020-2024 begonnen. Dit heeft voor bedrijfsvoering geleid tot de duurzaamheidsnotitie, waarvan we de maatregelen gedeeltelijk nog breed moeten implementeren. In het onderwijs zijn vele initiatieven ontwikkeld die geleid hebben tot een verdere bewustwording en verkenning van het onderwerp.

In de periode 2024-2027 willen we verder werken aan het toekomstbeeld door concreter en meetbaarder de vorderingen op het gebied van duurzaamheid te volgen.

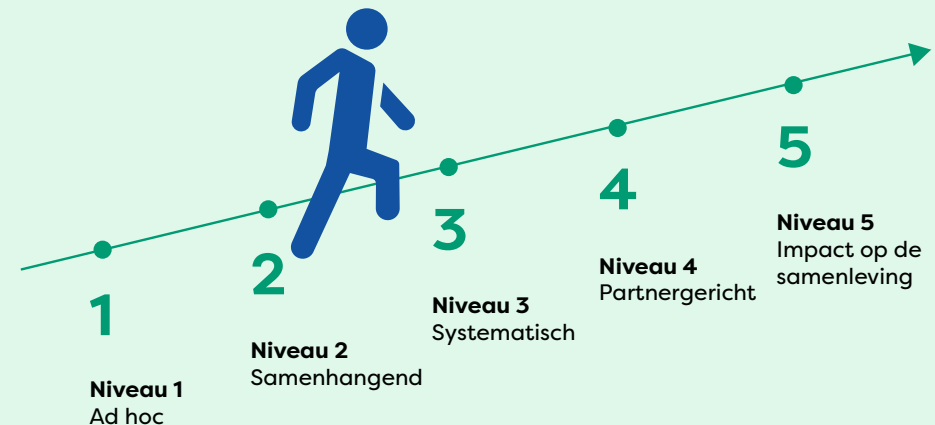
In 2021 heeft Hobéon het beoordelingskader Duurzame ontwikkeling in het hoger onderwijs ontwikkeld, ofwel Sustainability Higher Education (het SHE-kader). Wij willen dit kader breed inzetten om de aandacht voor duurzame ontwikkeling in de gehele organisatie te stimuleren. Het kader geeft richting aan de duurzaamheidsontwikkelingen en is een goede monitor om de voortgang in kaart te brengen.

Het SHE-kader onderscheidt vijf niveaus waarop de ontwikkeling van de organisatie is te scoren, te weten:

1. Ad hoc = acties van individuen
2. Samenhangend = acties vormen een samenhangend geheel
3. Systematisch = duurzaamheid is verankerd (PDCA)
4. Partnergericht = het werkveld is betrokken
5. Impact op de samenleving = de organisatie profileert zich op dit thema (voorbeeldrol)

In 2030 wil Mondriaan duurzaamheid systematisch verankerd hebben, zodanig dat we de PDCA-cyclus volgen: niveau 3 van het SHE-kader.

Niet alle organisatieonderdelen (scholen, diensten en teams) zullen voor 2030 niveau 3 op de SHE-ladder halen, maar door gebruik te maken van dezelfde systematiek kunnen we in beeld brengen waar de organisatie staat in de duurzame ontwikkeling.



Op weg naar de realisatie van Mondriaan als duurzame onderwijsinstelling hebben we de volgende twee doelen geformuleerd:

Doelen

Doel 5.1. We bevorderen de duurzame ontwikkeling in de bedrijfsvoering.

Doel 5.2. We versterken de aandacht voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs.

Voornaamste acties

- Het duurzaamheidsplan updaten naar versie 2.0, waarin we onder andere de hoofdonderwerpen energietransitie, bouw, mobiliteit, circulariteit en afvalscheiding verder uitwerken.
- Implementatie van de maatregelen die in het duurzaamheidsplan staan, met het streven om ten minste op niveau 2 uit te komen van het SHE-kader.
- Op een aantal scholen initiatieven ontwikkelen die bijdragen aan de duurzame organisatie. Dit kunnen aanpassingen zijn in het curriculum of meer specifiek in het begeleidingsmodel of inrichting van de leeromgeving. Dit is afhankelijk van de beroepscontext waarvoor de betreffende scholen opleiden.
- Iedere school ontwikkelt zich ten minste tot één niveau hoger dan de score van 2023 in de komende periode (2024-2027).

ROC Mondriaan
Leeghwaterplein 72
2521 DB Den Haag

088 - 666 3300