



Geïntegreerd Jaardocument 2024



Voorwoord	3	4. Financiële bedrijfsvoering	50
Mondriaan in vogelvlucht	5	4.1 Financiële ontwikkelingen	50
1. Onderwijs en studenten	7	4.2 Continuïteitsparagraaf	54
1.1 Onderwijsaanbod en -resultaten beroepsonderwijs	7	4.3 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten	64
1.2 Onderwijsaanbod en -resultaten bijzondere voorzieningen	10	4.4 Notitie Helderheid	69
1.3 Studenten en deelnemers	14	5. Besturing en toezicht	72
1.4 Toegankelijkheid, begeleiding en zorg	19	5.1 Organisatie	72
1.5 Kwaliteitszorg	22	5.2 Governance (goed bestuur)	75
1.6 Basisvaardigheden	24	5.3 Vertrouwenszaken, klachten en beroepszaken	78
2. Strategie en kwaliteit	26	5.4 Medezeggenschap	81
2.1 Kansengelijkheid	29	5.5 Jaarverslag Raad van Toezicht	83
2.2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	32	6. Jaarrekening 2024	90
2.3 Kennis, kwaliteit en innovatie	34	Bijlage 1 - Toelichting corporate kengetallen	120
2.4 Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever	35	Bijlage 2 - Nieuwe opleidingen	121
2.5 Duurzaamheid	37	Bijlage 3 - Opleidingen met beperkte toelating 2023-2024	122
2.6 Inzet NP Onderwijsmiddelen	38	Bijlage 4 - Financiële verantwoording kwaliteitsmiddelen	123
3. Bedrijfsvoering	40		
3.1 Medewerkers	40		
3.2 Facilitaire zaken, aanbestedingen, veiligheid en IT	46		

Voorwoord

Mondriaan voor nu en morgen

“Kennis opent deuren naar de toekomst – bij Mondriaan helpen we studenten die deuren te vinden.”

Met trots presenteren wij het Geïntegreerd Jaardocument 2024 van ROC Mondriaan. In dit jaarverslag kijken we terug op wat we afgelopen jaar hebben bereikt en vooruit naar wat nog komt. We zetten grote stappen om ons onderwijs toekomstbestendig te maken en onze studenten zo goed mogelijk voor te bereiden op de arbeidsmarkt van morgen.

Bij Mondriaan blijven we altijd in beweging. We werken continu aan beter en vernieuwend onderwijs, zodat onze studenten optimaal zijn voorbereid op de toekomst. In deze inleiding nemen we je mee langs drie belangrijke thema's die onze visie en aanpak voor de komende jaren bepalen: Instroom, Doorstroom en Talent & Ontwikkeling.

Toekomstgericht onderwijs

In 2024 hebben we gewerkt aan onze Strategie 2024-2027, een koers die ons helpt onze ambities waar te maken. Dit betekent hoogwaardig onderwijs blijven bieden en onze positie als toonaangevende onderwijsinstelling versterken. We spelen in op een veranderende arbeidsmarkt en zorgen dat onze studenten klaar zijn voor de toekomst.

Een belangrijke ontwikkeling is het project Onderwijslogistiek. Afgelopen jaar hebben we het fundament gelegd met de introductie van nieuwe systemen zoals Osiris en Xedule. In schooljaar 2025-2026 gaan we echt van start. Deze systemen vervangen onder andere Presto, STAPP en Magister en zorgen voor efficiëntere administratie en betere communicatie met studenten. Om iedereen goed te informeren, hebben we op ons intranet Mia een aparte omgeving ingericht: de Studenten Informatie Service Mondriaan (SiSM). Hier vinden studenten en medewerkers alles wat ze moeten weten over deze veranderingen.

Instroom

Een goede start is cruciaal voor onze studenten. Met ons AKP-beleid (Aanmelden, Kennismaken en Plaatsen) en de Gouden Weken – de periode waarin we studenten extra begeleiden en ervoor proberen te zorgen dat iedereen zich snel thuis voelt. Daarnaast blijven we ons inzetten voor een soepele overgang van havo naar mbo, zodat ook deze studenten hun plek bij ons vinden.

Afgelopen jaar hebben we ons AKP-beleid verder ontwikkeld, zodat alle studenten een eerlijke kans krijgen op een passende studieplek. Daarnaast hebben we onze wervingsstrategieën verbeterd met gerichte socialmediacampagnes, open dagen en informatieavonden. Dit heeft gezorgd voor meer aanmeldingen en een meer diverse instroom van studenten.

Doorstroom: groeien zonder onnodige drempels

We investeren in soepele overgangen tussen onderwijsniveaus. Zo doen we mee met het VABOK-project, dat helpt de aansluiting tussen vmbo, mbo en hbo te verbeteren en uitval en overstappen te verminderen. Dankzij de VABOK-subsidies kunnen we innovatieve projecten in Techniek en Pedagogisch werk ondersteunen, wat direct bijdraagt aan betere kansen op de arbeidsmarkt.

Een belangrijk speerpunt was het verbeteren van doorstroommogelijkheden. We hebben de samenwerking met hogescholen en universiteiten verder versterkt en extra begeleiding en ondersteuning geboden aan studenten die willen doorstromen naar het hoger onderwijs. Bovendien hebben we nieuwe doorstroomprogramma's ontwikkeld die beter aansluiten op de ambities en behoeften van studenten.

Ook intern stimuleren we groei. In 2024 ontwikkelden we ons werkgeversmerk op basis van onze Employee Value Proposition (EVP). We moedigen medewerkers aan om zich te blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld via de opleidingen en trainingen van de Mondriaan Academie. Of je nu als zij-instromer het onderwijs in wilt of juist als docent wilt doorgroeien naar een leidinggevende, beleidsmatige of ondersteunende functie: de mogelijkheden zijn zeer divers.

Talent & Ontwikkeling: uitblinken en vernieuwen

Onze studenten hebben afgelopen jaar opnieuw laten zien wat ze in huis hebben. Bij de Skills Heroes-wedstrijden namen veertien studenten deel aan de nationale finales. We behaalden meerdere medailles, waaronder goud voor Mechatronica en Junior Stylist. Een prestatie waar we trots op zijn!

Ook het Symposium 2024 was een hoogtepunt, met meer dan 120 workshops, inspirerende keynote speakers en een breed scala aan activiteiten. Het thema 'Samen maken we Mondriaan' stond centraal en onderstreepte de kracht van co-creatie en samenwerking. De keynote speakers blijven gedurende het jaar inspireren met diverse lezingen en sessies, waardoor de kennis en inspiratie opgedaan tijdens het symposium verder wordt aangewakkerd.

Daarnaast speelt de maatschappelijke diensttijd (MDT) een grote rol in de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze studenten. MDT draagt bij aan kansengelijkheid en maatschappelijke betrokkenheid. Het heeft ook een positieve impact op onze studenten en de samenleving.

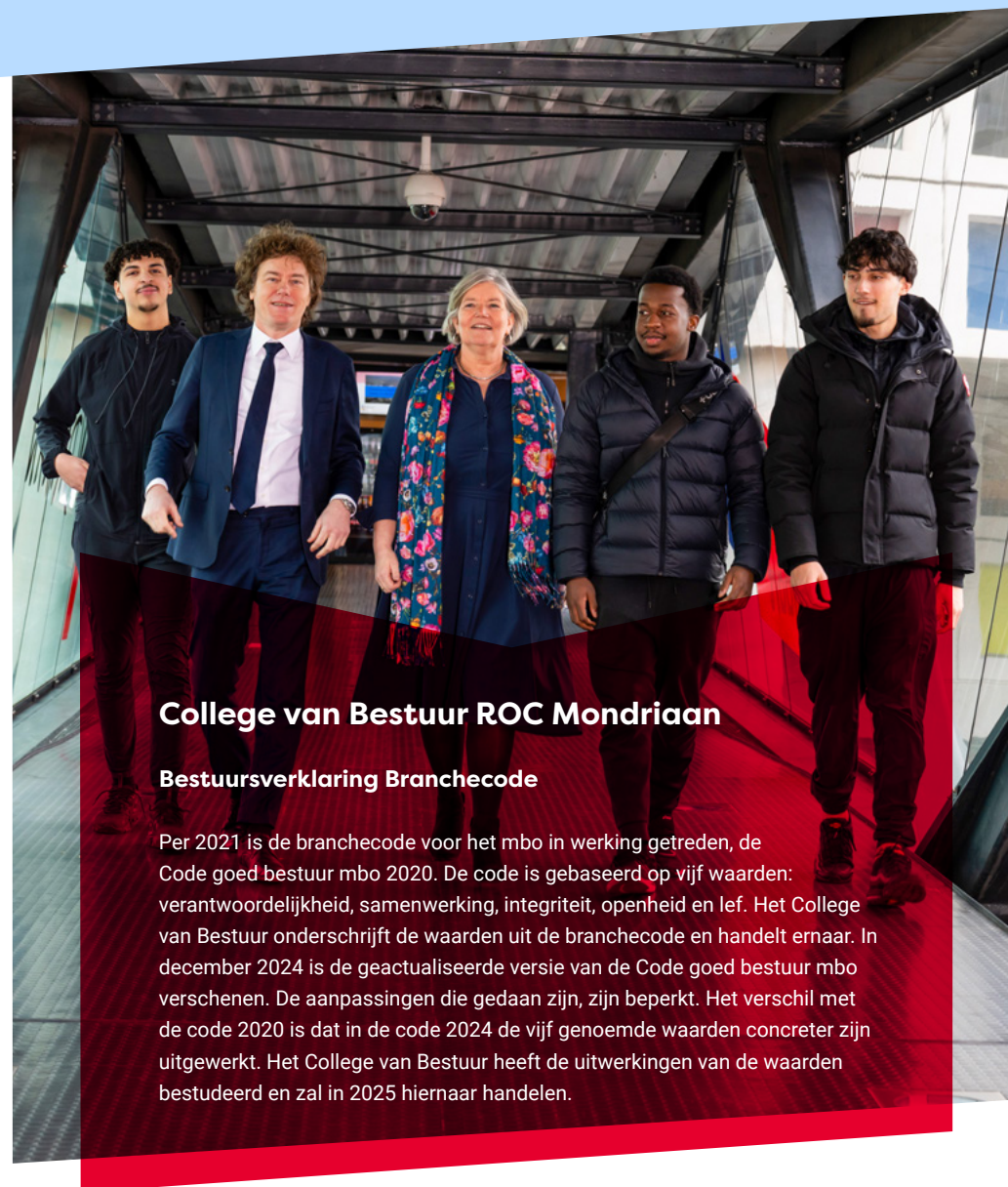
Om voorop te blijven lopen, investeren we in de professionele ontwikkeling van onze docenten en medewerkers. We bieden trainingen en workshops, stimuleren deelname aan conferenties en symposia en ondersteunen verdere studie en onderzoek. Een mooie stap vooruit was de oprichting van MondriAI, ons programma voor AI-integratie in het onderwijs. Hiervoor hebben we een projectleider en strategisch adviseur AI aangesteld. Zij werken samen met docenten, studenten en andere betrokkenen om innovatieve AI-oplossingen te ontwikkelen. Eind 2024 heeft MondriAI een AI-gids uitgebracht met richtlijnen voor verantwoord AI-gebruik.

Samen vooruit

Met *Mondriaan voor nu en morgen* laten we zien dat we klaar zijn voor de toekomst. We zijn trots op wat we in 2024 hebben bereikt en kijken vol vertrouwen uit naar de komende jaren. In 2025 bestaat Mondriaan 25 jaar, een lustrum dat we met elkaar gaan vieren. En samen blijven we bouwen aan een plek waar iedereen kan groeien en uitblinken.

Hans Schutte en Rianne van der Meij

College van Bestuur
ROC Mondriaan



College van Bestuur ROC Mondriaan

Bestuursverklaring Branchecode

Per 2021 is de branchecode voor het mbo in werking getreden, de Code goed bestuur mbo 2020. De code is gebaseerd op vijf waarden: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. Het College van Bestuur onderschrijft de waarden uit de branchecode en handelt ernaar. In december 2024 is de geactualiseerde versie van de Code goed bestuur mbo verschenen. De aanpassingen die gedaan zijn, zijn beperkt. Het verschil met de code 2020 is dat in de code 2024 de vijf genoemde waarden concreter zijn uitgewerkt. Het College van Bestuur heeft de uitwerkingen van de waarden bestudeerd en zal in 2025 hiernaar handelen.

Mondriaan in vogelvlucht

Mondriaan in de regio



24
scholen



250
opleidingen



Studenten



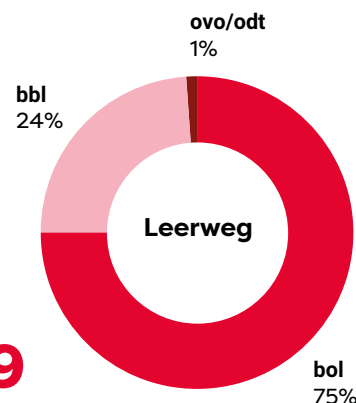
18.699
studenten beroepsonderwijs

Educatie*

9.105

VAVO

1.019



Medewerkers



2.404
medewerkers



1.992
fte

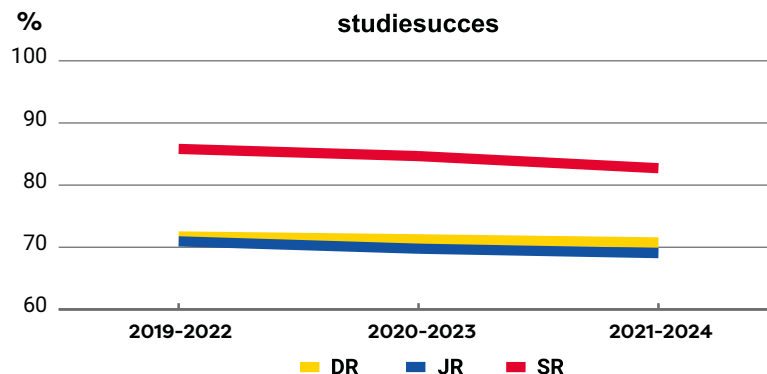


8,2%
ziekteverzuim

Kwaliteit



eindoordeel
alle niveaus
voldoende



2020-2023

DR: 70,7%

JR: 69,0%

SR: 83,5%



VSV

6,7%

Financiën



€ 121,5 mln.
eigen vermogen



0,56
solvabiliteit 2
signaleringswaarde
inspectie < 0,3



-1,5
rentabiliteit
t.o.v. totale baten
signaleringswaarde
Mondriaan -3% tot +3%



0,68
liquiditeit
signaleringswaarde
inspectie < 0,5

* Vanaf dit jaar bevat het aantal Educatie ook deelnemers in de wijken



Hoofdstuk 1

Onderwijs en studenten

1. Onderwijs en studenten

Ook in 2024 was Mondriaan dé opleider van de regio Haaglanden met onderwijslocaties in Den Haag, Delft, Leiden en Naaldwijk. We hebben een breed aanbod in het beroepsonderwijs: techniek en ICT, zorg en welzijn, economie, handel en gastvrijheid. Maar ons onderwijs gaat verder dan alleen beroepsopleidingen. We spelen in op regionale behoeften met (volwassenen) educatie, voortgezet algemeen volwassenonderwijs (vavo) en onderwijs voor kwetsbare jongeren van 16 jaar en ouder, ook wel bekend als de ‘bijzondere voorzieningen’.

In dit hoofdstuk geven we een compleet beeld van ons onderwijsaanbod en de behaalde resultaten. We starten met het beroepsonderwijs (1.1) en de bijzondere voorzieningen (1.2), waarin ook onze activiteiten op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) aan bod komen. Vervolgens bieden we in paragraaf 1.3 een cijfermatig overzicht van onze studenten, leerlingen en deelnemers. In paragraaf 1.4 bespreken we ons toelatingsbeleid, de begeleiding en zorg. Tot slot belichten we in paragraaf 1.5 hoe we de kwaliteit van ons onderwijs en onze examinering waarborgen.

1.1 Onderwijsaanbod en -resultaten beroepsonderwijs

Aanbod beroepsonderwijs

Het opleidingsaanbod in het beroepsonderwijs omvat opleidingen met verschillende leerwegen, opleidingsduur en uitvoeringslocaties. Bij het samenstellen van het aanbod houden we rekening met de doelmatigheid. Zo toetsen we nieuwe opleidingen op arbeidsmarktrelevantie, budgettaire uitvoerbaarheid, onderwijskwaliteit en macrodoelmatigheid (een doelmatig aanbod van beroepsopleidingen op regionaal niveau).

Op 1 februari 2024 meldde Mondriaan 25 nieuwe opleidingen aan bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO): één alleen in de beroepsbegeleidende leerweg (bbl), twee alleen in de beroepsopleidende leerweg (bol) en elf in de bol en de bbl ([zie Bijlage 2 – Tabel B2.1 Opleidingen aangemeld bij DUO, voor het volledige overzicht](#)). Het gaat hier om voornemens voor het starten van nieuwe opleidingen. Deze moeten openbaar worden gemaakt, zodat de macrodoelmatigheid in de regio kan worden besproken. Het is de bedoeling dat deze opleidingen daadwerkelijk starten in het

schooljaar 2024-2025, of 2025-2026 (voor bol-opleidingen).

In 2024 had Mondriaan in het beroepsonderwijs 258 opleidingen in het portfolio. Deze waren verdeeld over bol en bbl. 125 opleidingen hadden zowel de bol- als bbl-variant. De opleidingen worden uitgesplitst in actieve opleidingen (tabel 1.2) waarop mag worden ingeschreven en uitlopende opleidingen (tabel 1.2) waar niet meer op mag worden ingeschreven, behalve voor zijinstroom. De opleidingen waarbij het niveau en de uitstroomrichting van de ingeschreven studenten nog niet zijn bepaald, staan in tabel 1.1 en 1.2 bij ‘kwalificatiedossier’.

Tabel 1.1 Aantal actieve opleidingen per niveau en leerweg

niveau	aantal in bol	aantal in bbl	aantal in bol & bbl	totaal
kwalificatiedossier	7	1	1	7
entree	7	7	7	7
niveau 2	26	22	20	28
niveau 3	30	30	19	41
niveau 4	43	32	23	52
totaal	113	92	70	135

Tabel 1.2 Aantal uitlopende opleidingen per niveau en leerweg

niveau	aantal in bol	aantal in bbl	aantal in bol & bbl	totaal
kwalificatiedossier	14	8	6	16
entree	8	5	5	8
niveau 2	16	18	12	22
niveau 3	27	26	15	38
niveau 4	34	22	17	39
totaal	99	79	55	123

In 2024 is bij Mondriaan het aantal opleidingen licht afgenomen. De oorzaak hiervan is dat een aantal kwalificatie dossiers zijn herzien.

Keuzedelen

Een mbo-opleiding bestaat uit een basisdeel, een profieldeel en keuzedelen. Met een keuzedeel kan de student zijn opleiding verbreden of verdiepen. Aan iedere kwalificatie is een aantal keuzedelen gekoppeld dat standaard aan de student wordt aangeboden. Studenten hebben ook de mogelijkheid om keuzedelen te volgen die niet gekoppeld zijn aan hun opleiding. Hiervoor moeten ze toestemming vragen bij de examencommissie van hun opleiding. In 2024 zijn 941 verzoeken ingediend voor het volgen van niet-gekoppelde keuzedelen. Hiervan zijn er 911 ingewilligd.

Afwijking urennorm

Onderwijsteams kunnen bij de programmering van de onderwijstijd afwijken van de urennorm, wanneer zij hiervoor met het oog op (onderwijs)kwaliteit goede argumenten hebben. Het College van Bestuur (CvB) neemt alle besluiten tot afwijking van de urennorm met instemming van de Centrale Studentenraad. Het betreft de volgende opleidingen:

De opleidingen Leisure en Hospitality en Travel en Hospitality hebben het aantal bot-uren (begeleide onderwijstijd) in het eerste leerjaar verlaagd ten gunste van het aantal bpv-uren in het tweede en derde leerjaar van de opleidingen. Hierdoor kunnen studenten gedurende een langere, aaneengesloten periode stage lopen. Het totale onderwijsprogramma voldoet aan de urennorm.

De opleidingen Logistiek medewerker, Logistiek teamleider en Verkoper hebben het aantal bot-uren verlaagd ten gunste van het aantal bpv-uren. Hierdoor wordt beter ingespeeld op de doelgroep, die het best leert in de praktijk. Het totale onderwijsprogramma voldoet aan de urennorm.

Bij de opleidingen Assistent Business Services en Retailspecialist is het aantal bot-uren lager dan de norm. De doelgroep, die een beperkte concentratiespanne heeft, volgt maximaal vijf uur les per dag.

Resultaten beroepsonderwijs

Een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van mbo-opleidingen op niveau 2, 3 en 4 is het studiesucces. Dit wordt bepaald op basis van drie indicatoren: het diplomaresultaat (DR), jaarresultaat (JR) en startersresultaat (SR). Voor de inspectie is met name de driejaarsperiode van de indicatoren van studiesucces van belang.

Het studiesucces over de periode 2021-2024 voldoet op niveau 2, 3 en 4 aan de normen van de inspectie. Per niveau moeten minimaal twee van de drie indicatoren voldoende zijn. De resultaten over de driejaarsperiode 2021-2024 zijn voor alle drie de indicatoren (DR, JR en SR) lager dan de vorige periode van drie jaar (2020-2023).

Het studiesucces van het jaar 2023-2024 is hoger dan het studiesucces van 2022-2023 en het eindoordeel is op alle drie niveaus voldoende. Het diploma- en jaarresultaat zijn beide 1,9 procent hoger, terwijl het startersresultaat 1,7 procent hoger is. Op niveau 2 heeft de grootste stijging plaatsgevonden: daar zijn het diploma- en jaarresultaat meer dan 6 procent hoger en ook het

startersresultaat is 4 procent hoger. Op niveau 3 zijn het diploma- en jaarresultaat licht gestegen, terwijl het startersresultaat daalde; op niveau 4 is dit beeld precies omgekeerd.

De sterkste groei is zichtbaar bij Business en Veiligheid, waar alle drie de indicatoren zijn verbeterd. Ook bij Zorg, Onderwijs en Welzijn en Techniek zien we een stijging bij alle indicatoren. Bij Hospitality, Beauty en Sport is daarentegen een daling te zien.

Tabel 1.3 Studiesucces Mondriaan 2021-2024

opleiding	diplomaresultaat*		jaarresultaat*		startersresultaat*	
	norm		norm		norm	
mbo-niveau 2	64,9%	61,0%	69,4%	67,0%	83,1%	79,0%
mbo-niveau 3	73,8%	70,0%	68,3%	68,0%	82,5%	82,0%
mbo-niveau 4	73,0%	70,0%	69,1%	68,0%	84,1%	82,0%
totaal	70,7%		69,0%		83,5%	

* zie kader voor uitleg definities

Diplomaresultaat (DR): het aantal gediplomeerde instellingsverlaters in een jaar, als percentage van alle instellingsverlaters in hetzelfde jaar.

Jaarresultaat (JR): het aantal gediplomeerden in een jaar (instellingsverlaters met diploma plus gediplomeerde doorstromers binnen de instelling), als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingsverlaters in hetzelfde jaar.

Startersresultaat (SR): het aandeel van de nieuwe instromers in de instelling in een bepaald jaar dat in het eerste jaar gediplomeerd is uitgestroomd of het volgend jaar nog binnen de instelling studeert.

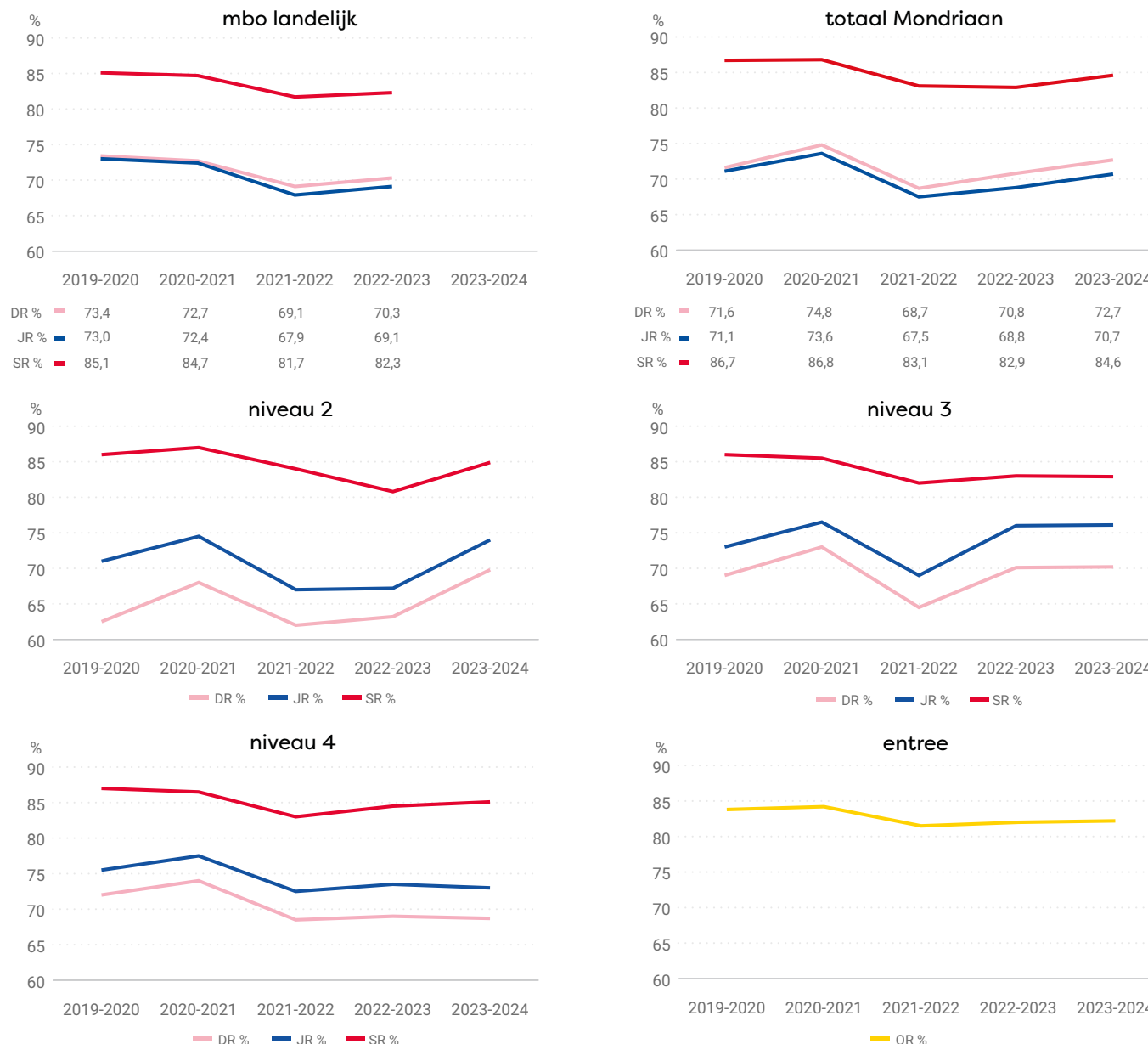
Onderwijsresultaat entree (OR): het aantal ingeschreven entreestudenten aan het begin van het jaar dat een jaar later een diploma heeft gehaald of doorstroomt, als percentage van het totaal ingeschreven entreestudenten per jaar.

Ontwikkelingen in resultaten

Voor het tweede jaar op rij laat Mondriaan in 2023-2024 een stijging zien in zowel het diploma- als jaarresultaat. Waar het startersresultaat vorig jaar nog daalde, is dit jaar juist een toename zichtbaar. De gevolgen van corona waren de afgelopen jaren merkbaar: in 2020-2021 was er aanvankelijk een stijging, gevolgd door een scherpe daling in 2021-2022. Inmiddels liggen de resultaten iets hoger dan in het laatste jaar vóór corona (2018-2019).

Op niveau 2 is sprake van de grootste vooruitgang: alle drie de indicatoren zijn gestegen. Het jaarresultaat lag 6,5 procent hoger dan voorgaand jaar, het diplomaresultaat 6,3 procent en het startersresultaat 4 procent. Vorig jaar daalde het startersresultaat nog, maar dit jaar is er minder uitval onder startende studenten op niveau 2. Op niveau 3 zijn de resultaten stabiel: het diploma- en jaarresultaat laten een lichte stijging zien, terwijl het startersresultaat iets is gedaald. Op niveau 4 is een daling van het diploma- en jaarresultaat, maar het startersresultaat stijgt wel.

Voor de entreeopleidingen geldt een aparte indicator: het onderwijsresultaat entree. Over de periode 2021-2024 komt dit resultaat uit op 81,8 procent, een daling van 0,8 procentpunt ten opzichte van de vorige meetperiode (2020-2023: 82,6 procent). Er is voor deze indicator geen norm vastgesteld, maar de indicator wordt vergeleken met het landelijk gemiddelde. Het landelijk gemiddelde van 2021-2024 wordt pas medio juni 2025 bekendgemaakt, maar als we kijken naar de vorige periode (2020-2023) dan zit Mondriaan 2,2 procentpunt boven het landelijk gemiddelde.



Figuur 1.1 Verloop resultaten Mondriaan totaal, mbo landelijk en Mondriaan per niveau

1.2 Onderwijsaanbod en -resultaten bijzondere voorzieningen

In dit Geïntegreerd Jaardocument vallen onder de bijzondere voorzieningen: educatie, vavo, het onderwijsaanbod voor kwetsbare jongeren en Leven Lang Ontwikkelen (LLO). In deze paragraaf lichten we dit aanbod toe en presenteren we, waar mogelijk, de behaalde resultaten.

Aanbod educatie

De Taal+ school verzorgt de volwasseneneducatie voor de regiogemeenten Den Haag, Delft, Rijswijk, Midden-Delfland en Westland. Het aanbod omvat cursussen Nederlands voor anderstaligen (NT2) en Nederlandstaligen (NT1), evenals cursussen rekenen en digitale vaardigheden. Naast de lessen op vaste locaties biedt Taal+ ook onderwijs op bedrijfslocaties en in de Haagse wijken, als onderdeel van de Taalketenaanpak. Alle cursussen worden op maat samengesteld, afgestemd op leerprofiel, taalniveau, doel en perspectief, beschikbaarheid van dagdelen, gemeente en mobiliteit.

Sinds 2022 verzorgt de Taal+ school ook inburgeringstrajecten B1/Entree en het Taalschakeltraject, gericht op doorstroom naar mbo-niveaus 2,3 en 4. In 2024 is het aantal inburgeraars meer dan verdubbeld: van 134 naar 276. Dit komt onder andere omdat het een relatief nieuw, meerjarig programma is waarbij ook zittende cursisten uit 2023 worden meegeteld. Het eerste inspectieonderzoek over 2023 leidde tot een herstelplan voor 2024. Dankzij de compensatie voor prijs- en loonstijgingen en de stijgende instroom is er voldoende capaciteit om het team te versterken en de kwaliteit te waarborgen.

De audit van Blik op Werk voor het B1/Entree-traject vindt in februari 2025 weer plaats, voor het eerst sinds 2023. Een deel van de deelnemers heeft het traject inmiddels afgerond en is doorgestroomd naar het mbo-onderwijs. De inburgeringstrajecten blijven een aandachtspunt vanwege hun complexiteit en het feit dat ze nog volop in ontwikkeling zijn.

Campagneteam en Online Leren

Het campagneteam *Doe weer mee!* vergroot de bewustwording over laaggeletterdheid in de samenleving en stimuleert NT1-deelnemers om als ambassadeur op te treden. Het campagneteam bezoekt bedrijven en helpt werkgevers laaggeletterdheid te herkennen en signaleren. Daarnaast leert het hen hoe ze in duidelijke taal kunnen communiceren met werknemers, cliënten, publiek en patiënten. Hierdoor groeit de bewustwording over laaggeletterdheid binnen Haaglanden aanzienlijk.

Het team *Online Leren* van de Taal+ school ondersteunt taalaanbieders en scholen bij het gebruik van het online oefenplatform *Oefenen.nl*. In 2024 heeft het team meer accounts verstrekt dan afgesproken, wat bijdraagt aan een groter gebruik van Oefenen.nl in Haaglanden. In totaal zijn er 840 accounts meer verstrekt.

Taalverrijkende activiteiten

De Taal+ school organiseert diverse taalverrijkende activiteiten, die zowel de taalontwikkeling als sociale inclusie bevorderen. Deelnemers kunnen een taalstage volgen, begeleiding krijgen bij de doorstroom naar werk of vervolgopleiding, of deelnemen aan de cursus *Taal op de werkvloer* ter oriëntatie op een nieuwe branche of bijscholing. Ontmoeting speelt een belangrijke rol in taalontwikkeling. Sinds de coronaperiode organiseren we jaarlijks een winterfestijn, waar deelnemers uit verschillende groepen samen gezellige activiteiten ondernemen. Met de komst van een medewerker voor studentparticipatie denken deelnemers actief mee over schoolactiviteiten. Dit heeft geleid tot een open podium voor deelnemers tijdens het winterfestijn. Verder waren er voorbereidingen voor een taal- en leescafé, dat vanaf januari 2025 door vrijwilligers en deelnemers wordt gerund.

De eerste duizend dagen van een kind zijn cruciaal voor de taalontwikkeling. Al langere tijd biedt Taal+ taallessen aan op locaties van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG), waar ouders met hun kind op school leren. In 2024 werd dit uitgebreid met taallessen op kinderopvanglocaties, zodat ouders en kinderen konden wennen aan de kinderopvang. Dit initiatief, gefinancierd door de gemeente Den Haag, bevordert de instroom in de voor- en vroegschoolse educatie (vve). Helaas bleek opschaling lastig door ruimtegebrek bij kinderopvangorganisaties. Daarom is een nieuw programma ontwikkeld voor extra groepen bij CJG's, waarmee moeders kennismaken met de vve en kansen zien om hun kind zonder taalachterstand te laten instromen op de basisschool. In totaal hebben 251 ouders taallessen gekregen op een CJG in Den Haag.

Resultaten

Dankzij de beweging *Teams aan zet* werken teams met data om gerichte verbeteracties te formuleren in hun teamactiviteitenplan. Dit heeft geleid tot betere resultaten, zoals een hoger slagingspercentage, meer aanwezigheid en minder lesuitval. Het team voelt zich meer verantwoordelijk voor de resultaten en krijgt via trainingen meer handvatten om deze te verbeteren. Zowel docenten als deelnemers geven in de jaarlijkse metingen aan tevreden te zijn.

Uit onderzoek van prof dr. Maurice de Greef¹ in 2023 bleek al dat 76 procent van de deelnemers na 12 lesweken vindt dat hun taalbeheersing is verbeterd. Daarnaast zegt 15 tot 35 procent dat ze een betere positie op de arbeidsmarkt hebben gekregen. In 2024 werd er gewerkt aan het meten van transversale competenties. Hiervoor wordt een instrument ontwikkeld waarmee deelnemers beter kunnen laten zien hoe ze zich op deze vaardigheden ontwikkelen.

¹ Professor dr. Maurice de Greef is leerstoelhouder van de UNESCO Leerstoel Volwasseneneducatie aan de Vrije Universiteit Brussel en is gepromoveerd op onderzoek naar de impact van volwasseneneducatie. Hij doet onderzoek naar sociale inclusie.

Resultaten VAVO Haaglanden

Vavo Haaglanden

Het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo) biedt tweedekansonderwijs voor jongvolwassenen die in één of twee jaar hun mavo-, havo- of vwo-diploma willen behalen, of certificaten voor specifieke vakken. Landelijk kiezen elk jaar ongeveer 15.000 jongeren tussen de 16 en 27 jaar voor een vavo-opleiding. Dit doen ze om diverse redenen: ze zijn gezakt voor hun eindexamen, ze voelen zich niet meer thuis in het reguliere voortgezet onderwijs, ze hebben bepaalde vakken nodig voor hun vervolgopleiding of ze willen een diploma halen door het behalen van deelcertificaten. In 2023-2024 kozen zo'n duizend studenten voor Vavo Haaglanden.

Vavo Haaglanden biedt drie trajecten: vwo, havo en mavo (vmbo-theoretische leerweg). Op het vwo en de havo kunnen vavo-studenten kiezen uit de profielen cultuur en maatschappij, economie en maatschappij, natuur en gezondheid en natuur en techniek. Mavo-studenten kiezen uit de profielen economie, landbouw, techniek en zorg en welzijn. De trajecten worden afgesloten met een examen, bestaande uit een schoolexamen en een centraal examen. Het schoolexamen is het gedeelte van het examen dat binnen wettelijke kaders door de school wordt georganiseerd en geëxamineerd. Het centraal examen is een landelijk examen, dat aan het eind van het schooljaar centraal wordt afgenomen. Vavo Haaglanden werkt nauw samen met scholen voor voortgezet onderwijs in de regio, bijvoorbeeld in het overleg voor schoolleiders van het voortgezet onderwijs in Den Haag.

Tabel 1.4 Resultaten VAVO Haaglanden 2021-2024

traject	verschil SE-CE	% CE voldoende
mavo	0,09	68,9%
havo	0,09	62,1%
vwo	0,45	56,2%
totaal	0,20	61,0%

Als het verschil tussen de schoolexamens (SE) en centrale examens (CE) kleiner is dan 0,5 punt, wordt dit als een gering verschil gezien. Dit geldt voor alle bovengenoemde trajecten. De norm voor een voldoende op het CE is 65 procent. Alleen het mavo-traject haalt deze norm. De sterke groei van het vavo heeft de onderwijsresultaten onder druk gezet. Verwacht wordt dat het leerlingenaantal zich de komende jaren zal stabiliseren.

Onderwijsaanbod kwetsbare jongeren

Mondriaan zet zich in voor de instroom en doorstroom van iedereen vanaf 16+ voor wie een mbo-opleiding niet vanzelfsprekend is. Met persoonlijke begeleiding, advies en (schakel)trajecten op maat zorgen we ervoor dat jongeren (opnieuw) kansrijk kunnen instromen in het onderwijs. Daarnaast

bieden we trajecten aan die de positie van onze studenten op de arbeidsmarkt versterken.

ISK-onderwijs (ISK/ESK) biedt voltijd dagonderwijs voor jonge statushouders en nieuwkomers, gericht op doorstroom naar entree, mbo-niveau 2, 3, 4 en vavo.

Doelgroep ISK/ESK: nieuwkomers en statushouders van 16-27 jaar uit de regio Haaglanden, die de Nederlandse taal nog niet beheersen en niet toegelaten kunnen worden tot het reguliere onderwijs.

Aantal studenten in trajecten 2024: 528

In-Gang is een schoolse voorziening die zich richt op de begeleiding van jongeren die gestopt zijn met school of zoveel belemmeringen ervaren dat onderwijs volgen niet goed lukt. Het doel is om jongeren opnieuw succesvol in te laten stromen in het onderwijs of, als dat (nog) niet lukt, uit te laten stromen naar duurzaam werk of passende zorg.

De programma's van In-Gang:

- VTE: Voortraject Entree (niveau 1)
- VTM: Voortraject mbo (niveau 2 t/m 4)
- VTV: Voortraject vavo (vmbo-tl, havo, vwo)
- Overige trajecten
- Int-Gang: Een internationaal programma waarbij jongeren onder begeleiding vrijwilligerswerk gaan doen in Europa

Doelgroep In-Gang: jongeren van 16-27 jaar, woonachtig in de Haagse regio.

In 2024 kwam 28 procent van de jongeren uit een opleiding van Mondriaan, terwijl 72 procent van de jongeren naar In-Gang werd doorverwezen door gemeenten.

Aantal aanmeldingen 2024: 252

Geplaatst in een traject: 203

Het aantal plaatsingen is in 2024 sterk gestegen (+26%): van 161 jongeren in 2023 naar 203 jongeren in 2024 (+42) in 2024.

MonCoach biedt studenten individuele begeleiding door vrijwilligers, hoofdzakelijk werkzaam bij de overheid. Deze vrijwilligers willen vanuit hun expertise of levenservaring iets bijdragen aan het onderwijs en de maatschappij van morgen. Deelname is op vrijwillige basis, zowel voor de studenten als de coaches. Studenten bepalen vooraf welke competentie of vaardigheid zij met hun coach willen ontwikkelen. Het inschakelen van een coach vergroot de kans op succesvolle afronding van de studie en de uitbreiding van het netwerk bevordert de kansengelijkheid.

Verder biedt MonCoach een platform voor ontmoeting tussen de mbo-student en het werkveld. In 2024 waren de meeste aanmeldingen afkomstig van taalstudenten (met name ISK) die graag een coach wilden inschakelen om hun Nederlandse spreekvaardigheid te verbeteren.

Het aantal trajecten lag in 2024 lager (daling van 21 trajecten) dan gebruikelijk door een personele wijziging, waardoor tijdelijk sprake was van onderbezetting binnen de voorziening.

Doelgroep MonCoach: alle studenten binnen Mondriaan.

Aantal trajecten 2024: 51

Taalondersteuning NT2 MBO vergroot de kans op een succesvolle afronding van de beroepsopleiding voor anderstalige studenten. Dit gebeurt door extra taalondersteuning en een onderwijsaanpak die beter aansluit op de specifieke behoeften van NT2'ers. Een goede beheersing van de Nederlandse taal is een cruciale succesfactor, en Mondriaan blijft deze extra ondersteuning actief stimuleren.

Naast het reguliere aanbod is er sinds 2023 ook intensief taalonderwijs tijdens de schoolvakanties. De populariteit hiervan groeit: in 2024 namen 170 studenten deel.

Doelgroep Taalondersteuning MBO: anderstalige studenten met een taalachterstand, die onderwijs volgen bij Mondriaan.

Aantal trajecten 2024: 400

Op Weg Naar Werk (OWNW) helpt gediplomeerde jongeren (tot 27 jaar) bij de overgang van school naar werk of een vervolgopleiding. De dienstverlening is Mondriaanbreed.

De focus ligt op studenten van entreeopleidingen en mbo-niveau 2. Maar ook studenten van niveau 3 en 4 die moeilijk hun weg vinden na het afstuderen, kunnen begeleiding krijgen.

OWNW start altijd vanuit de individuele behoefte van de student. Een belangrijk uitgangspunt is om studenten al vóór diplomering te 'boeien en binden' door OOWNW te integreren in de lessen.

Na het afstuderen kunnen studenten tot een jaar lang gebruikmaken van individuele coaching, netwerkopbouw, 'speed-meets' met werkgevers, directe matching naar werk en workshops/trainingen. OOWNW werkt samen met Jongerenpunt070 en participatiebedrijf Social Solution. Het projectteam bestaat uit:

- 6 uitstroomcoaches (2 vanuit JP070 Gemeente Den Haag, 3 vanuit Social Solution, 1 vanuit ROC Mondriaan)
- 1 administratief medewerker
- 1 projectleider

Vanaf januari 2026 wordt deze dienstverlening wettelijk verplicht en zal deze worden bekostigd uit de lumpsum.

Resultaten 2024:

- Aantal persoonlijke gesprekken met studenten: 620
- Aantal voorlichtingen in de klassen: 54
- Aantal studenten met intensieve begeleiding door OOWNW: 66

Levenlang ontwikkelen (LLO)

Leven Lang Ontwikkelen wordt door Mondriaan gedefinieerd als scholing voor volwassenen die een plek op de arbeidsmarkt willen veroveren of hun bestaande positie willen versterken. Dit geldt voor volwassenen met of zonder vooropleiding: van starters en herstarters tot doorstarters en inburgeraars die zich willen scholen. Dit kan variëren van reguliere bol- of bbl-trajecten tot niet-publiek gefinancierde trajecten zoals de derde leerweg of functiegerichte trainingen.

Mondriaan biedt LLO-trajecten aan op verzoek van bedrijven, instellingen of gemeentelijke organisaties, omdat deze altijd relevant moeten zijn voor de arbeidsmarkt en, waar mogelijk, voor de maatschappij. Met LLO wil Mondriaan de samenwerking met regionale maatschappelijke partners versterken. Een mooie bijkomstigheid is dat deze trajecten ook kunnen doorwerken op de inhoud en vorm van de reguliere bol- en bbl-trajecten.

Ontwikkelingen 2024

In 2023 zijn de gemeente Den Haag, drie woningbouwcorporaties en Mondriaan een samenwerking aangegaan in het kader van de Regiodeal Zuidwest. Ze werken samen om de opdrachten van bouwbedrijven en aannemers in Zuidwest te benutten voor beroepsoriëntatie en (instroom)banen. In 2024 verzorgde Mondriaan het scholingsdeel voor niet-kwalificerende trajecten in vakgebieden zoals klein onderhoud, wijkbeheer, grond-, weg- en waterbouw en schilderen/gevelonderhoud. Deze trajecten zijn eigenlijk re-integratietrajecten en kunnen als zeer succesvol worden beschouwd. In totaal zijn er vier trajecten aangeboden.

Begin 2024 zijn de eerste stappen gezet richting een provinciale samenwerking tussen de vijf roc's in Zuid-Holland. Na een eerste verkenning trok één roc zich terug, maar de vier overgebleven roc's – Mondriaan, Albeda, Zadkine en mboRijnland – hebben zich verenigd onder de naam Via Delta. Kennismaking en kennisdeling zijn inmiddels gestart. Om de samenwerking en het gezamenlijk onderwijsaanbod gericht op Leven Lang Ontwikkelen verder vorm te geven, hebben de bestuurders van de betrokken roc's een programmadirecteur LLO aangesteld, die in het voorjaar van 2025 zijn rol zal gaan vervullen. Zowel de scholengroep Zorg, Onderwijs en Welzijn als de bijzondere voorzieningen zijn actief betrokken bij Via Delta.

Aan het einde van het jaar heeft Mondriaan de kaders herijkt voor de vormgeving van LLO in samenwerking met Via Delta. De kernbegrippen hierbij zijn 'maatschappelijk belang' en 'kwaliteit van onderwijs boven commercieel belang'. Via Delta fungeert als frontoffice voor provinciebrede grote trajecten, waarbij de verschillende roc's kunnen samenwerken en kennis delen. Dit standpunt impliceert dat Via Delta zich moet richten op het provinciaal niveau, en niet op het gemeentelijk niveau. Daarnaast zijn er diverse functiegerichte trainingen en bedrijfsopleidingen uitgevoerd op verzoek van gemeenten en bedrijfsleven.

In het voorjaar werd het dreigende vertrek van ASML uit Nederland bekend. De overheid vroeg verschillende regio's om een voorstel te doen voor het ontwikkelen van een samenwerking tussen wo, hbo en mbo om onbenut potentieel in technisch onderwijs aan te spreken. Een subsidieaanvraag om dit in de regio Delft te realiseren is inmiddels goedgekeurd. Mondriaan zal hierin zijn aandeel nemen, vooral via Techcampus.

Er is verder onderzocht hoe het centraliseren van de uitgifte van praktijkverklaringen namens het SBB kan worden aangepakt. De School voor Entreeopleidingen doet dit al jarenlang, en er worden nu ook pilots uitgevoerd voor niveau 2. In totaal heeft Mondriaan dit jaar veertig deelnemers ingeschreven, waarvan 25 praktijkverklaringen zijn uitgegeven. Twee deelnemers zijn tussentijds gestopt, de rest is nog bezig.

De vakantieschool is in de zomervakantie een groot succes geworden. Studenten van Mondriaan kiezen ervoor om in de mei-, zomer- en herfstvakantie naar school te komen voor extra taalonderwijs, buiten hun reguliere onderwijs. Dit gebeurt dus op basis van intrinsieke motivatie. De vakantieschool levert duidelijke resultaten op. In totaal hebben 170 studenten meegedaan. In 2025 zal er ook een editie zijn tijdens de voorjaarsvakantie. De vakantieschool blijkt ook een succesvol traject in het kader van Leven Lang Ontwikkelen en wordt bekostigd uit HEA-middelen.

In november 2024 sloot Mondriaan zich aan bij *Haaglanden Leert Door*, een initiatief van de gemeente Den Haag. Via de website van *Haaglanden Leert Door* kunnen inwoners van Den Haag die laagbetaald werk hebben, hun scholingsvoucher van de gemeente inzetten voor onderwijs bij Mondriaan. Zo kunnen zij hun positie op de arbeidsmarkt verbeteren.

LLO Zorg

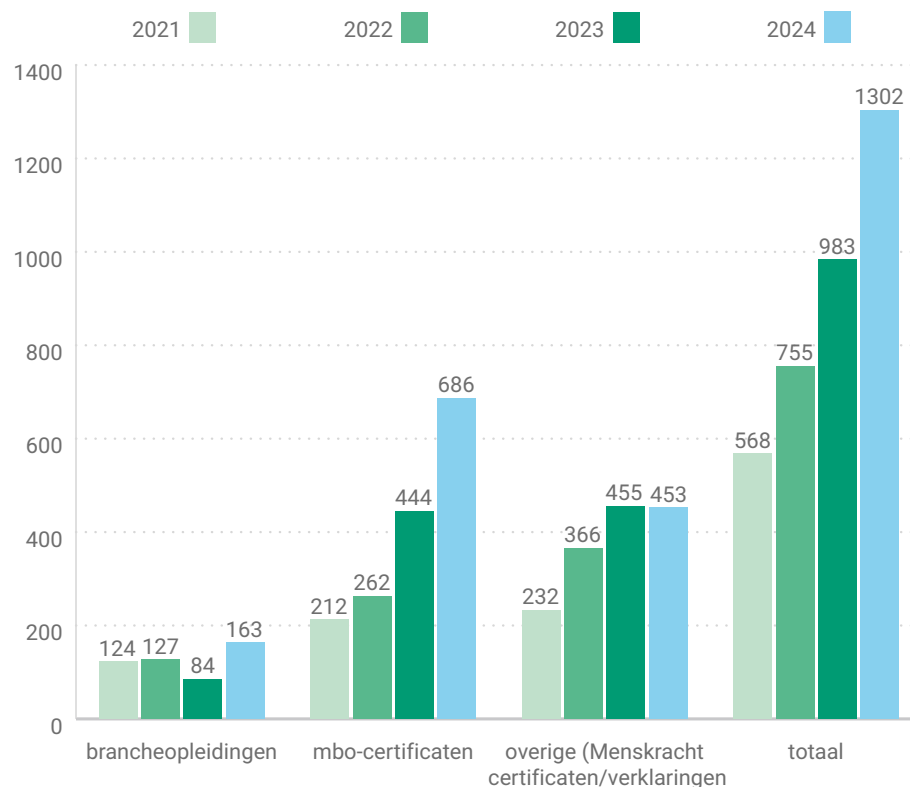
De LLO-trajecten binnen de zorgopleidingen vormen een belangrijk aandeel van het totale LLO-aanbod van Mondriaan. Vanwege de aanhoudende vraag binnen de branche hebben we dit aanbod gecontinueerd.

Er zijn twee risico's voor het LLO-aanbod in de branche voor leren en ontwikkelen, namelijk het wegvallen van subsidies zoals SectorplanPlus en de fraude bij diploma's en certificaten. Ondanks het wegvallen van de subsidies blijft de zorgsector investeren in het leren en ontwikkelen. Daarnaast kunnen we ons als roc onderscheiden als een betrouwbare partner in onderwijs en examinering door fraude aan te pakken en te voorkomen.

Het benutten van onbenut potentieel aan arbeidskrachten blijft een aandachtspunt. Eind 2024 is een overeenkomst gesloten met diverse partijen om buitenlandse zorgprofessionals sneller te begeleiden en hen een passend scholings- en, waar nodig, werkervaringsaanbod te bieden. Het gaat hier om mensen met een zorgachtergrond die al in Nederland wonen, maar niet in de zorg werken. Denk aan vluchtelingen, statushouders, maar ook mensen die in kassen werken en die in het land van herkomst zorgverlener waren.

Resultaten Menskracht Zorg, Onderwijs en Welzijn

2021 t/m 2024



Figuur 1.2 Resultaten Menskracht Zorg, Onderwijs en Welzijn 2021-2024

1.3 Studenten en deelnemers

Deze paragraaf bevat een cijfermatig overzicht van studenten in een entree- of beroepsopleiding, vavo-studenten en deelnemers van de Taal+ school. De indeling is gebaseerd op leerweg, niveau, persoonskenmerken, geografische herkomst en sociaal-economische kenmerken. In 2024 daalde het aantal studenten beroepsonderwijs, terwijl het aantal vavo-studenten en deelnemers aan de Taal+ school juist toenam.

Studenten beroepsonderwijs

Op 1 oktober 2024 telde Mondriaan 18.699 actieve studenten in het beroepsonderwijs.

Tabel 1.5 Aantal actieve studenten beroepsonderwijs (inclusief entreeopleidingen)

datum	totaal	bol		bbl		ovo		odt	
1 oktober 2023	18.785	14.063	74,9%	4.617	24,6%	0	0,0%	105	0,6%
1 oktober 2024	18.699	14.053	75,2%	4.446	23,8%	0	0,0%	200	1,1%

Vergeleken met 2023 is het aantal actieve studenten met 0,5 procent gedaald. De daling is zichtbaar bij zowel bbl-studenten (-3,7 procent) als bol-studenten (-0,1 procent).

Het aantal studenten daalt bij niveau 2 en 3, maar stijgt bij entree en niveau 4. De grootste daling in studentenaantallen deed zich voor op niveau 3. Op niveau 2 is er voor het derde jaar op rij een daling, dit jaar van 1,0 procent. Op niveau 2 dalen de studentenaantallen van de techniek- en zorg-scholen bij de leerweg bbl, terwijl bij bol sprake is van een daling bij de economiescholen. De grootste absolute afname is zichtbaar bij de economiescholen.

Niveau 3 laat voor het vierde jaar op rij een daling zien: zowel het aantal bol- als bbl-studenten dalen. De techniekscholen stijgen licht in aantal, terwijl de andere scholengroepen een daling laten zien (vooral de zorgscholen). De grootste daling zit bij de leerweg bol bij de zorgscholen.

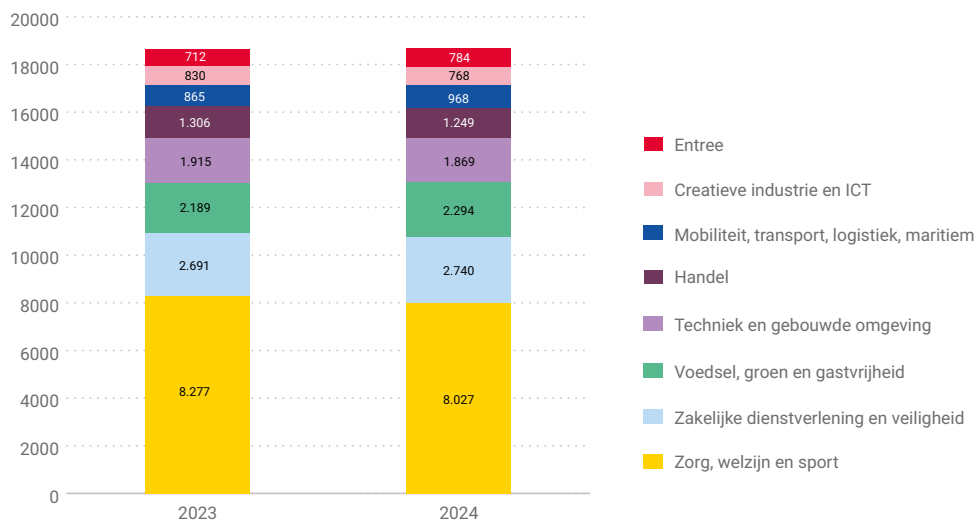
Na een daling van drie jaar laat niveau 4 in 2024 een stijging zien van het aantal studenten, bij beide leerwegen. De hospitalityscholen stijgen het meest, voornamelijk vanwege de groei van bol-studenten. De zorgscholen stijgen ook licht, maar de techniek- en economiescholen laten een daling zien.

Twee van de drie studenten waren in 2024 ook al student bij Mondriaan in 2023: de blijvers. Eén op de drie studenten in 2024 is nieuw of terugkeerder. Het aantal blijvers is gedaald met 3 procent vergeleken met vorig jaar. Het aantal instromende studenten groeit met 3 procent, maar dat is niet genoeg om de daling van de blijvers op te vangen.

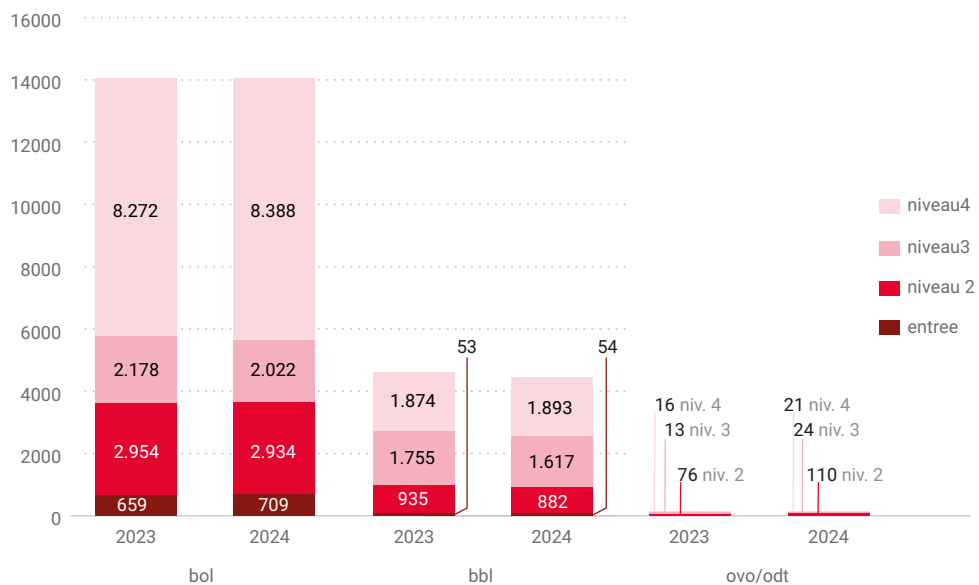


bol = beroepsopleidende leerweg (tussende 20 en 60 procent van de opleiding is werk/stage)
bbl = beroepsopleidende leerweg (meer dan 60 procent van de opleiding is werk/stage)
ovo = overig onderwijs (derde leerweg) is een opleiding op dezelfde wijze vormgegeven als andere mbo-opleidingen, maar zonder wettelijk vastgestelde urennorm of studieduur
odt = overige opleidingen deeltijd

Figuur 1.3 Definities leerweg bol, bbl, ovo en odt



Figuur 1.4 Aantal studenten per sectorunit

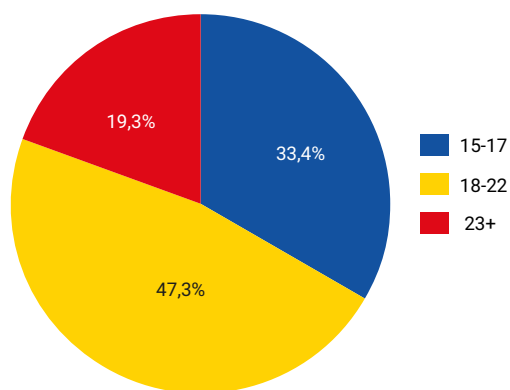


Figuur 1.5 Aantal studenten per niveau en leerweg

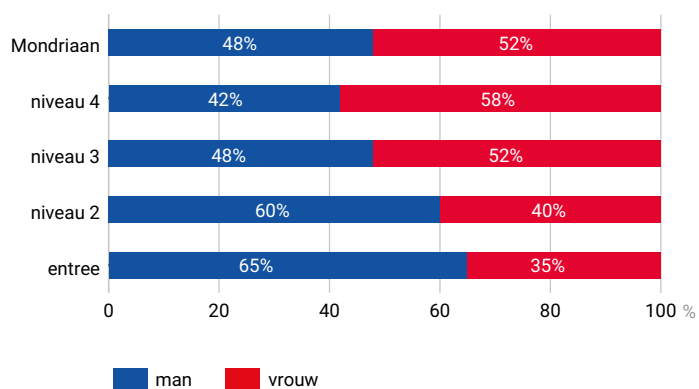


Persoonskenmerken

In 2024 steeg het percentage Mondriaanstudenten in het beroepsonderwijs van 15 tot en met 17 jaar van 30,9 procent naar 33,4 procent. Bij niveau 3 en 4 waren de vrouwen in de meerderheid, terwijl mannen meer vertegenwoordigd waren bij entree en niveau 2.



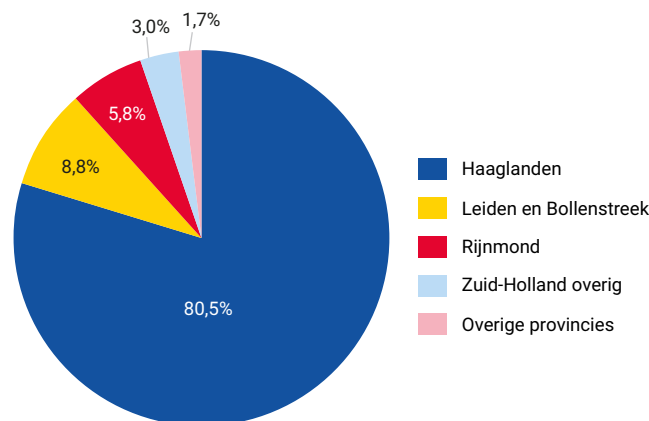
Figuur 1.6 Leeftijdsopbouw



Figuur 1.7 Verdeling naar geslacht

Geografische herkomst

Van onze studenten beroepsonderwijs kwam 80,5 procent uit de regio Haaglanden, een toename van 1,2 procent ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast kwam 8,8 procent uit de regio Leiden en Bollenstreek, en 5,8 procent uit de regio Rijnmond. De overige 5 procent is afkomstig uit andere regio's en provincies.



Figuur 1.8 Geografische herkomst

Sociaal-economische kenmerken

Een SES-WOA score (Sociaal Economische Status – Welvaart, Opleiding, Arbeid) geeft weer hoe een gemeente, wijk of buurt scoort ten opzichte van andere gebieden in Nederland. De gemiddelde SES-WOA score voor heel Nederland is nul. Bij een hogere score zijn de inwoners welvarender en/of hoger opgeleid en/of langduriger aan het werk.

In tabel 1.6 is te zien welk percentage studenten per opleidingsniveau een score onder nul heeft, en dus onder het landelijke gemiddelde ligt.

SES-WOA score

Tabel 1.6 Percentage studenten met een SES-WOA lager dan gemiddeld

niveau	2023	2024
entree	74%	71%
niveau 2	60%	60%
niveau 3	49%	49%
niveau 4	46%	46%
totaal	51%	50%

In 2024 kwam 50 procent van de studenten beroepsonderwijs bij Mondriaan uit een wijk met een negatieve SES-WOA score, een lichte daling ten opzichte van het voorgaande jaar. Bij entree- en niveau 2-opleidingen waren relatief meer studenten afkomstig uit een wijk met een negatieve SES-WOA score dan bij niveau 3 en 4.

Onderstaande figuur laat de verdeling per niveau in de verschillende SES-WOA-categorieën zien. Bij entree heeft bijna de helft van de studenten een score onder -0,2, terwijl dit bij niveau 3 en 4 ongeveer een kwart van de studenten betreft.

SES-WOA score 2024 per niveau



Figuur 1.9 SES-WOA score 2024 per niveau



Geschorste en verwijderde studenten

Ook bij Mondriaan komt het sporadisch voor dat er een noodzaak is om een student te verwijderen van school. Een dergelijke beslissing wordt niet zomaar genomen en is altijd het resultaat van een zorgvuldig proces waarin gesprekken plaatsvinden tussen de school en de student. Er wordt altijd rekening gehouden met het belang van de student. Verwijdering vindt plaats op basis van artikel 8.1 van het studentenstatuut. Alleen een onderwijsdirecteur kan besluiten tot verwijdering. In 2024 zijn er in totaal 49 studenten geschorst en 6 verwijderd.

Studenten vavo

Het aantal vavo-studenten op de peildatum van 1 oktober 2024 is met 26 procent gestegen ten opzichte van vorig jaar en komt uit op 1.019 studenten. Dit betekent wederom een gezonde groei, waarbij vooral de trajecten mavo en vwo de grootste toename vertonen, met respectievelijk 42 en 35 procent.

Deze groei is het resultaat van het ingezette beleid en onze strategie. In 2021 lanceerden we een informatiecampagne om de naamsbekendheid van het vavo in onze regio te vergroten. Vorig jaar hebben we hierop voortgebouwd met een intensieve marketingcampagne op sociale media. Deze aanpak werpt ook in dit schooljaar zijn vruchten af.

Tabel 1.7 Aantal studenten vavo

	mavo	havo	vwo	totaal
1 oktober 2021	34	328	101	463
1 oktober 2022	58	332	159	549
1 oktober 2023	85	490	233	808
1 oktober 2024	121	583	315	1.019

Het toelatingsbeleid is vorig schooljaar versoepeld en blijft ongewijzigd, waardoor alleen de wettelijke toelatingseisen nog van toepassing zijn. Wat we dit schooljaar wél hebben geïntroduceerd, is een breder vakaanbod. Studenten kunnen nu kiezen uit verschillende moderne vreemde talen, waaronder Russisch, Italiaans en Chinees. Dit bredere vakaanbod biedt studenten meer keuze, vergroot hun ontwikkelingsmogelijkheden en draagt bij aan onze gezonde groei.

Daarnaast blijven de effecten van de coronajaren merkbaar. De instroom vanuit het voortgezet onderwijs blijft toenemen, mede doordat de exameneisen sinds 2023 weer op het niveau van vóór de coronaperiode liggen. Dit heeft niet alleen invloed gehad op de slagingspercentages van studenten, maar ook op het aantal studenten dat kiest voor het vavo-traject.

De combinatie van een gerichte marketingstrategie, een aantrekkelijk vakaanbod en de aanhoudende gevolgen van de coronajaren, zorgt ervoor dat onze groei zowel gezond als duurzaam blijft.

Deelnemers educatie

Tabel 1.8 Aantal deelnemers educatie

	educatie	in de wijken	totaal
2021	4.405	1.707	6.112
2022	5.515	1.900	7.415
2023	6.249	2.040	8.289
2024	6.561	2.544	9.105

Het aantal educatiedeelnemers² op de Taal+ school is in 2024 met 5 procent gestegen, naar 6.561 deelnemers. Daarnaast werd nog onderwijs gegeven aan 2.544 deelnemers in de wijken. Daar is sprake van groei van bijna 25 procent. In vergelijking met 2023 betekent dit een groei van bijna 10 procent van het totaal aantal deelnemers educatie.

De toename is het gevolg van een verhoogd budget voor het taalonderwijs in het eerste half jaar. Door de groei van het aantal docenten kon ook het aantal deelnemers toenemen. De vraag naar onderwijs is sterk gestegen door de komst van Oekraïners en EU-migranten. Het groeiende aantal aanmeldingen zorgt ervoor dat de wachtlijst en -tijd nog niet zijn afgenomen. Het verkorten van de wachtlijst en daarmee de wachttijden, blijft een aandachtspunt.

² Binnen Taal+ spreken we bij een educatieopleiding van 'deelnemers' en bij het inburgeringsaanbod van 'cursisten'. De grootste groep volgt een educatieopleiding en daarom gebruiken we in de tekst de term 'deelnemers' voor beide groepen.

1.4 Toegankelijkheid, begeleiding en zorg

Mondriaan streeft naar toegankelijk onderwijs voor iedereen uit de regio Haaglanden die dat wil of nodig heeft. In deze paragraaf lichten we toe hoe de toelating is geregeld en welke begeleiding, financiële ondersteuning en zorg studenten kunnen ontvangen.

Toelatingsbeleid

Bij Mondriaan heten we elke student van harte welkom. Of je nu begint bij een van onze entreeopleidingen, overstapt vanuit het vmbo, instroomt vanaf de havo, of ervoor kiest om werken en leren te combineren in een bbl-traject. Studenten die wettelijk toelaatbaar waren, zich uiterlijk op 1 april hadden aangemeld en hebben deelgenomen aan de verplichte studiekeuzeactiviteiten, hebben we een passende plek bij Mondriaan aangeboden. Ook studenten die zich na 1 april hebben aangemeld, plaatsten wij zoveel mogelijk bij de opleiding van hun keuze. De afgelopen jaren is het aantal studenten dat zich na 1 april aanmeldt aanzienlijk toegenomen, wat een passende plaatsing extra uitdagend maakt. De wetswijziging Verbeteren rechtspositie mbo-student is verankerd in ons toelatings- en plaatsingsbeleid; daarbij is onder meer gezorgd voor een tijdige en betere borging van afspraken in het kader van passend onderwijs bij studenten met ondersteuningsbehoeften.

Opleidingen met beperkte toelating

Een klein aantal opleidingen kende in het schooljaar 2024-2025 een beperkte toelating. Zie [Bijlage 3 Opleidingen met beperkte toelating \(2024-2025\)](#). De betreffende opleidingen zijn bekendgemaakt op de Mondriaanwebsite, in het voorlichtingsmateriaal en de voorlichtingscampagnes. Mondriaan is terughoudend met het instellen van beperkingen in de toelating. Waar dit wel gebeurde, werd dit ingegeven door landelijke afspraken, het werkveld, beperkingen in het aantal bpv-plekken of de beroepseisen. Welke opleidingen aanvullende toelatingseisen mogen gebruiken, is wettelijk vastgelegd.

Passend onderwijs

In het mbo bestaat geen aparte onderwijsvorm voor specialistische of intensieve begeleiding, zoals in het voortgezet onderwijs. Daarom richten mbo-scholen hun onderwijs en examinering zo in dat al vanaf de start van de opleiding rekening wordt gehouden met wat een student nodig heeft om een diploma te behalen.

Op de website van Mondriaan kunnen studenten zich oriënteren op het aanbod. Tijdens de intake op de scholen wordt de ondersteuningsbehoefte in kaart gebracht. In overleg met de student wordt een plan van aanpak opgesteld. Binnen het Studie Info Punt (StIP) werken twee adviseurs Passend Onderwijs, die studenten en scholen ondersteunen en adviseren. Daarnaast heeft elke campus een contactpersoon en coaches voor passend onderwijs. In bijzondere gevallen kan een student worden doorverwezen naar externe specialisten.

Het ondersteuningsaanbod bestaat uit:

- Coaching passend onderwijs
- Ambulante begeleiding
- Screening op dyslexie
- Extra ondersteuning in de klas
- Aangepaste examinering

Deze ondersteuning wordt zoveel mogelijk geïntegreerd in de lessen. Indien nodig kan passend onderwijs worden aangevuld met schoolmaatschappelijk werk. In bijzondere gevallen wordt doorverwezen naar externe specialisten. De adviseurs van StIP en de dienst OOA ondersteunen de scholen met advies op casusniveau en helpen bij het opzetten van een netwerk en het organiseren van periodieke bijeenkomsten. Dit draagt bij aan de verdere professionalisering van de interne begeleiders.

In 2024 zijn circa 250 adviezen verstrekt aan professionals op de scholen.

Vanaf augustus is de expertise rond passend onderwijs niet langer centraal georganiseerd, maar overgeheveld naar de campussen, om de begeleiding dichterbij de studenten te brengen.

Studiekeuzeadviezen/ Onderzoeken Onderwijsgeschiktheid

Het Studie Info Punt (StIP) ondersteunt jongeren bij studiekeuzevraagstukken. Dit gebeurt via oriëntatiegesprekken of door middel van een studiekeuzeadvies, waarbij samen wordt gekeken naar wensen, verwachtingen en passende opleidingen. Voor jongeren die extra ondersteuning nodig hebben of voor wie de overstap naar het mbo te groot is, biedt StIP een studiekeuzeonderzoek.

Een studiekeuzeadvies kan bestaan uit een interesse- of capaciteitentest, waarvan de uitkomsten richting geven aan het advies. Het StIP kan vervolgens ondersteuning bieden bij de aanmelding voor een vervolgopleiding.

Cijfers 2024

- Bereikte jongeren: 1.481
- Gegeven studiekeuzeadviezen: 865
- Gevoerde oriëntatiegesprekken: 1.819

Onderzoek Onderwijsgeschiktheid

Jongeren die niet voldoen aan de wettelijke vooropleidingseisen voor mbo-niveau 2, 3 of 4, kunnen deelnemen aan een onderzoek naar onderwijsgeschiktheid. Hierbij wordt beoordeeld of het mbo op dat moment een passende keuze is en of de jongere 'onderwijsgeschikt' wordt bevonden.

Positief advies → De jongere ontvangt een verklaring van vrijstelling van de vooropleidingseis voor het onderzochte mbo-niveau. Hiermee heeft de aanmelder dezelfde rechten en plichten als andere mbo-studenten.

Deze regeling bestaat sinds 2014 en wordt jaarlijks geëvalueerd binnen het toelatingsbeleid van Mondriaan.

Cijfers 2024

- Aantal positieve adviezen Route Onderwijsgeschiktheid mbo: 475
- Aantal jongeren doorgestroomd naar het mbo via een doorstroomportfolio (ISK/ESK): 220

In 2024 zijn 475 positieve adviezen afgegeven binnen de Route Onderwijsgeschiktheid mbo. Met deze adviezen kunnen jongeren zich aanmelden bij de school van het advies en voldoen zij aan de vooropleidingseisen.

Daarnaast biedt het doorstroomportfolio een route naar het mbo. Dit portfolio, opgebouwd tijdens de ISK/ESK-periode, stelt jongeren in staat om door te stromen naar een vervolgonderwijs. In 2024 zijn via deze weg 220 jongeren succesvol ingestroomd in het mbo.

Met deze trajecten krijgen jongeren een eerlijke kans om door te stromen naar een vervolgonderwijs binnen het mbo.

Tegemoetkoming studiekosten Mondriaan (TSM)

Studenten van Mondriaan kunnen financiële ondersteuning aanvragen via de regeling Tegemoetkoming Studiekosten Mondriaan (TSM). Deze regeling is bedoeld voor vier categorieën studenten:

1. Leden van een studentenraad.
2. Studenten met bestuurlijke of maatschappelijke nevenactiviteiten.
3. Studenten met onvoldoende financiële middelen voor onderwijsbenodigdheden.
4. Studenten met studievertraging.

Les- en cursusgeld komen niet in aanmerking voor vergoeding.

De TSM-regeling wordt gefinancierd uit twee bronnen: het Mbo-Studentenfonds (lumpsum) en het Weerstandsfonds, een privaat fonds waar particulieren giften aan kunnen doneren.

Overzicht uitkeringen regeling TSM

Onderstaand overzicht toont de uitkeringen uit de TSM-regeling, uitgesplitst naar de vier wettelijke categorieën.

In het verslagjaar werd vanuit de meeste ondersteuning toegekend binnen categorie 3: studenten die over onvoldoende financiële middelen beschikken voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden. Van de 925 aanvragen zijn er 760 goedgekeurd, waarvan 373 voor een laptop.

Ook studenten van 18 jaar en ouder kunnen aanspraak maken op de regeling.

Binnen categorie 3 behoorde 25% van de ontvangers tot deze groep (2023: 18,9% / 2022: 28,8%).

In 2024 bedroeg het totaal uitgekeerde bedrag binnen de TSM-regeling € 428.558,-, een flinke stijging ten opzichte van voorgaande jaren (2023: € 310.451,- / 2022: € 389.069,-). Dit komt mede door een stijging in het aantal toekenningen (2024: 760 / 2023: 611), waaronder een toename van verstrekte laptops (2024: 373 / 2023: 257).

Voor categorie 4 zijn in het verslagjaar geen aanvragen ingediend.

Tabel 1.9 uitkeringen mbo-studentenfonds

omschrijving	aantallen studenten	totaal van de toekenningen	gemiddelde hoogte van de toekenningen
		€	€
mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2.WEB , van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	aanvragen	30.800	1.400
	niet bekend		
	toekenningen		
	22		
mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	aanvragen	750	31,25
	niet bekend		
	toekenningen		
	24		
mbo-studenten, die of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken	aanvragen	396.737	522,02
	925		
	toekenningen		
	760		
overige vergoedingen	1	271	271
totaal	807	428.558	

Tabel 1.10 Weerstandsfonds

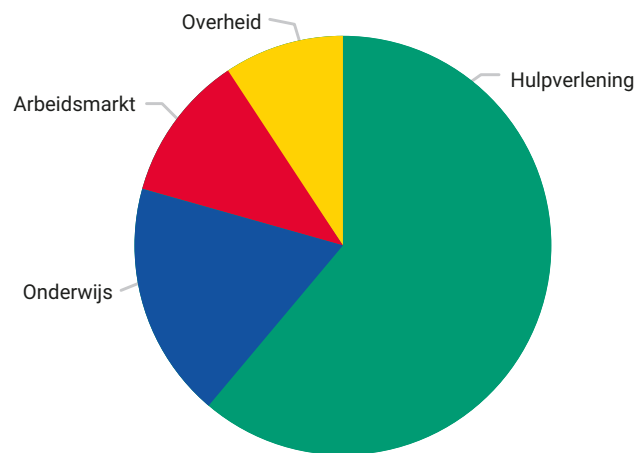
saldo per 01-01-2024	toevoegingen	toekenningen	saldo per 31-12-2024
€	€	€	€
99.258	0	271	98.987,41

WAEL weet het wel!

WAEL is een slimme zoekmachine voor jongeren en hun omgeving in de regio Haaglanden, gelanceerd in juni 2022 (www.wael.nl). Via de website kunnen jongeren vragen stellen over uiteenlopende onderwerpen, zoals school en persoonlijke problemen. Op basis van hun zoekopdracht krijgen ze een overzicht van relevante organisaties en voorzieningen, waar ze deze hulp kunnen vinden. Daarnaast biedt WAEL beknopte en begrijpelijke antwoorden op veelgestelde vragen.

Zoekopdrachten per categorie:

- 61% hulpverlening
- 17% onderwijs
- 2% arbeidsmarkt
- 10% overheid³



Figuur 1.10 WAEL weet het wel! - zoekmachine ontwikkeld voor jongeren en hun omgeving in de regio Haaglanden

In 2023 werden 9.023 zoekopdrachten geregistreerd, een stijging van 141% ten opzichte van 2022 (3.741 zoekopdrachten)⁴. In 2024 heeft het project tijdelijk stilgelegen, maar inmiddels is het opnieuw opgestart.

³ Hits gemeten van september 2022 t/m september 2023

⁴ Gemeten op 1 oktober 2023



1.5 Kwaliteitszorg

Mondriaan werkt systematisch aan het verbeteren en borgen van de kwaliteit van onderwijs en examinering. In deze paragraaf beschrijven we de auditsystematiek, de resultaten van audits en metingen, en de verdere inspanningen op het gebied van kwaliteitszorg.

Interne audits

Mondriaan voert al jaren interne audits uit onder leiding van een externe leadauditor, om de kwaliteit van onderwijs en examinering in beeld te brengen. Dit gebeurt op basis van het waarderingskader van de inspectie. Onze medewerkers – en met name de onderwijsteams – gebruiken de resultaten om de kwaliteit waar nodig te verbeteren.

In 2024 zijn twaalf interne audits uitgevoerd:

- Vijf onderwijsaudits bij Business & Law, Bouw en Infra, Maatschappelijke Zorg en Verzorgende, Autotechniek en Mobiliteit en BAS.
- Drie examenaudits bij Zorg en Welzijn Den Haag (heraudit examinering), International Hotel and Management School en Business & Retail.
- Eén dienstenaudit bij het Facilitair bedrijf.
- Drie archiefaudits bij de dienst HRM, de School voor Toerisme, Recreatie en Evenementen en bij Entree.

Van de vijf uitgevoerde onderwijs(her)audits kregen drie een positief eindoordeel, terwijl twee als onvoldoende zijn beoordeeld. Bij de examen(her)audits kregen twee een positief eindoordeel en één een onvoldoende beoordeling. De dienstenaudit en de drie archiefaudits zijn alle als voldoende beoordeeld.

Bij een onvoldoende beoordeling beslist het College van Bestuur (CvB) de vervolgpprocedure. Dit kan inhouden dat een verbeterplan moet worden ingediend en een heraudit wordt ingezet. Daarnaast maakt het CvB afspraken over de monitoring van de gewenste vorderingen.

Lidmaatschap Diagonaal

Mondriaan is aangesloten bij de Auditpool Diagonaal, een samenwerkingsverband van 27 roc's waarin auditoren en kennis worden uitgewisseld om interne audits te versterken. Diagonaal biedt daarnaast scholing en training op het gebied van auditing. In 2024 heeft Mondriaan één externe audit uitgevoerd, vier externe auditoren (naast de externe leadauditoren) betrokken bij interne audits en twee interne auditoren laten scholen.

Uitvoering proeftuin Referentiewaarden

In het kader van de proeftuinen Referentiewaarden zijn in 2024 drie peerreviews en twee kwaliteitstafels gehouden. De peerreviews vonden plaats op verschillende niveaus:

- Opleidingsniveau: School voor Toerisme, Recreatie en Evenementen en de School voor Zorg en Welzijn Leiden.
- CvB-niveau (ROC Mondriaan en ROC van Amsterdam en Flevoland).

De kwaliteitstafels zijn uitgevoerd bij de Scholengroep van Techniek & ICT en bij de Scholengroep Zorg, Onderwijs en Welzijn. De proeftuinen werden extern begeleid door het Kwaliteitsnetwerk MBO en ondersteund door de interne auditoren.

Onderzoeken Onderwijsinspectie

De inspectie heeft in 2024 een herstelonderzoek bij de Taal+ school met succes afgerond. Dit onderzoek maakte deel uit van een landelijke evaluatie van Taalschakeltrajecten.

Daarnaast voerde de inspectie een stelselonderzoek uit naar zij-instroom in het mbo-onderwijs (PDG-trajecten). De analyses en conclusies van dit onderzoek zijn gericht op het gehele mbo-stelsel en worden opgenomen in de Staat van het Onderwijs. Er worden geen oordelen of specifieke conclusies per instelling gegeven.

Landelijke metingen

Afgelopen jaar hebben er twee landelijke metingen plaatsgevonden: de studentenenquête vanuit de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Medewerkers geven Mondriaan gemiddeld een 7,6. De JOB-enquête werd door 41,5% van de mbo-studenten ingevuld. Studenten geven hun opleiding gemiddeld een 6,7 en hun school gemiddeld een 6,4.

Zelfevaluatie

Mondriaan maakt gebruik van de zelfevaluatie (ZE) om kwaliteitsprocessen te beschrijven en terug te blikken op het afgelopen jaar. Daarnaast speelt de ZE een rol in het auditproces. De opzet volgt zowel de inspectiekaders als interne richtlijnen.

Via het digitale systeem Yucan beoordelen scholen, teams en diensten hun eigen processen op basis van deze kaders. De ZE stimuleert hen om kritisch naar de eigen onderwijskwaliteit te kijken en verbeteringen door te voeren. Afgelopen jaar hebben scholen de ZE ingevuld conform het Onderzoekskader 2021-2024.

Controle op wettelijke vereisten

Mondriaan voldoet aan alle wettelijke vereisten op het gebied van onderwijskwaliteit en examinering. Dit wordt getoetst aan de hand van actuele wet- en regelgeving, richtlijnen en beleidsdocumenten.

Ontwikkelingen binnen kwaliteitszorg

Naast de reguliere werkzaamheden heeft Mondriaan in 2024 belangrijke stappen gezet binnen kwaliteitszorg. Zo is de Kwaliteitsagenda definitief vastgesteld en is er een systeem opgezet om de voortgang van de doelstellingen te monitoren. De Kwaliteitsagenda is nu een integraal onderdeel van de Mondriaan-strategie.

Binnen de nieuwe Kwaliteitsagenda ligt de focus op 'Evidence Informed Werken', waarbij onderwijsteams worden gestimuleerd om te onderzoeken wat écht werkt. Daarnaast blijft het alumnibeleid een belangrijk aandachtspunt binnen de kwaliteitszorg.

Examinering en diplomering

De kwaliteit van de examinering en diplomering wordt binnen Mondriaan gewaarborgd door 21 examencommissies, die jaarlijks verantwoording afleggen in een openbaar jaarverslag. Deze verslagen zijn beschikbaar op de website van Mondriaan. In 2024 zijn de examencommissies Economie en de examencommissie Retail, Logistiek en Commerciële Economie samengevoegd tot de nieuwe examencommissie Business, zoals bepaald door het bevoegd gezag. Daarnaast is er in 2024 veel geïnvesteerd in de automatisering van digitale processen. Een voorbeeld hiervan is de invoering van het Keuzedeel op eigen verzoek, waarmee studenten meer flexibiliteit krijgen in hun studietraject.

Organisatie centraal georganiseerde examens

In 2024 heeft de dienst Onderwijsondersteuning en -advies (OOA) de implementatie van centraal georganiseerde examens verder doorgezet. Hierbij werd gebruikgemaakt van systemen zoals Facet, Remindo en TOA. De rekenexamens van de Coöperatie Examens MBO (via Remindo) zijn inmiddels succesvol geïmplementeerd. In samenwerking met de dienst ICT heeft organisatie multi-inzetbare computerlokalen kunnen realiseren. De eerste test van TOA-examens op de Meppelweg in 2024 markeert de eerste stap in deze ontwikkeling, die in 2025 wordt voortgezet.



1.6 Basisvaardigheden

Nederlands

In 2024 zijn tien scholen van ROC Mondriaan gestart met het ontwikkelings- en implementatietraject voor schooltaalbeleid. Het schooltaalbeleidsplan bevat speerpunten voor de komende jaren, waarbij de focus ligt op onder andere taalbewust lesgeven, het bevorderen van leesplezier, vakintegratie en het monitoren van taalontwikkeling.

Vijf scholen zijn inmiddels gestart met het trainingstraject *Taalbewust onderwijs*, inclusief een train-de-trainer-variant. Taalbewust lesgeven is een methode waarbij alle docenten bijdragen aan de taalontwikkeling van de studenten, wat zorgt voor meer samenhang in het curriculum.

Scholen krijgen ondersteuning bij onder andere:

- de ontwikkeling en implementatie van taalbeleid op basis van praktijkgericht onderzoek.
- taalbewust onderwijs.
- het oprichten van schoolbibliotheken.
- het realiseren van samenwerkingsverbanden met de Bibliotheek Den Haag.
- het aanbieden van workshops over taalbewust mbo-onderwijs en leesplezier.
- het ontwikkelen van taalexamens binnen de beroepsgerichte context.

Binnen de netwerken *Taal(coördinatoren)* en *Heel Mondriaan Leest* delen onderwijsprofessionals best practices en bespreken ze de uitdagingen rondom taalonderwijs. We ontwikkelen diverse scholingsmogelijkheden voor docenten taal en rekenen om de onderwijskwaliteit te waarborgen.

Met de eenjarige leergang Vakdidactisch Nederlands, in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam, kunnen docenten een deel van de lerarenopleiding Nederlands volgen met een specifieke focus op het mbo. Daarnaast bieden interne scholingsreeksen docenten Nederlands en rekenen de kans om hun didactische vaardigheden aan te passen aan de nieuwe eisen en hun vakkennis up-to-date te houden.

Rekenen

Voor docenten rekenen is er een speciaal netwerk, waarin vier keer per jaar netwerkbijeenkomsten plaatsvinden. Tijdens deze bijeenkomsten worden actuele nieuwsitems en ervaringen gedeeld. Elke bijeenkomst stelt een specifiek onderwerp centraal, zoals rekenbeleid, examinering of het aanpakken van rekenproblemen.

Twee keer per jaar wordt er een overleg georganiseerd binnen de G4 waar landelijke ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving worden besproken, evenals thema's zoals professionalisering, examinering en de aanpak rond rekenzwakke studenten.

Via de Mondriaan Academie worden trainingen aangeboden op het gebied van didactiek en rekenvaardigheden. Voor docenten met een lerarenopleiding in een ander vakgebied dan rekenen, biedt de opleiding Vakdidactiek Rekenen uitkomst. Dit programma, dat onderdelen van de lerarenopleiding wiskunde omvat, kan worden afgerond met een landelijk erkende microcredential. Na afronding van deze opleiding is de docent bevoegd als rekendocent in het mbo.

Burgerschap

Voor docenten burgerschap worden vier keer per jaar netwerkbijeenkomsten georganiseerd, waarin ervaringen en ontwikkelingen worden gedeeld. Er wordt nauw samengewerkt met een educatieve uitgeverij en verschillende roc's om het onderwijs in lijn te brengen met de nieuwe kwalificaties en de vormgeving van het instellingsexamen, dat in 2026 ingevoerd wordt.

De nieuwe visie op burgerschap werd in mei vastgesteld door het CvB en daarna binnen de organisatie gedeeld. In juni vonden twee webinars plaats om de visie te bespreken en vragen te beantwoorden. Daarnaast zet een aantal scholen maatschappelijke diensttijd (MDT) in voor onderdelen van burgerschap, waarbij studenten maatschappelijke ervaring opdoen.

De leergang Burgerschap is kosteloos te volgen voor docenten met een pedagogisch didactisch getuigschrift (PDG) en voor docenten met een lerarenopleiding in een ander vak dan burgerschap. Enkele docenten hebben deze leergang al afgerond. In 2025 zullen meer docenten volgen, waaronder twee groepen die de leergang in-company starten.



Hoofdstuk 2

Strategie en kwaliteit

2. Strategie en kwaliteit

In dit hoofdstuk blikken we terug op de strategische prioriteiten en doelen van Mondriaan in 2024. Daarnaast reflecteert het College van Bestuur (CvB) op de voortgang in de realisatie van de strategische ambities.

Inleiding: Strategie en Kwaliteitsagenda 2024-2027

In december 2023 heeft het CvB, met instemming van de RvT, de *Strategie 2024-2027* vastgesteld. Deze strategie vormt de leidraad voor de komende vier jaar en is gericht op onze studenten, medewerkers en de regio.

De nieuwe Strategie omvat vijf prioriteiten (zie volgende pagina):

1. Kansengelijkheid
2. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt
3. Kennis, kwaliteit en innovatie
4. Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever
5. Duurzaamheid

De eerste drie strategische prioriteiten vormen onze Kwaliteitsagenda en sluiten aan bij de landelijke *Werkagenda mbo 2023-2027*. Aan deze Werkagenda zijn twaalf doelen gekoppeld. Mondriaan heeft bij elke prioriteit een aanvullend doel geformuleerd:

- **Kansengelijkheid (doel 1.6):** “We versterken de financiële vaardigheden van onze studenten.” Financiële problemen hebben een directe invloed op het studiesucces van onze studenten. Daarom zetten we in op betere financiële educatie.
- **Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt (doel 2.4):** “We betrekken onze belangrijkste stakeholders nauwer bij het plannen, organiseren, monitoren en evalueren van het onderwijs.” Door nauwere samenwerking met alle belanghebbenden waarborgen en verbeteren we de kwaliteit van ons onderwijs.
- **Kennis, kwaliteit en innovatie (doel 3.5):** “We werken samen aan een kwaliteitscultuur waarin *evidence-informed* werken meer de standaardpraktijk wordt. Deze werkwijze versterkt de innovatiekracht.” Praktijkkennis, data en onderzoek vormen de basis voor de verdere versterking van onze kwaliteitscultuur.

Prioriteit 4 (**Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever**) en prioriteit 5 (**Duurzaamheid**) maakten al deel uit van de Strategie 2020-2024 en blijven ook de komende jaren speerpunten. In totaal omvatten de vijf prioriteiten twintig strategische doelen (zie figuur 2.2).

Deze vijf strategische prioriteiten dragen bij aan de realisatie van de toekomstvisie van Mondriaan 2030: een herkenbare regionale onderwijsinstelling zijn, die nauw verbonden is met de samenleving, een diverse studentenpopulatie verwelkomt, en maatwerkbegeleiding biedt.

De volgende paragrafen beschrijven welke stappen we in 2024 hebben gezet om onze strategische prioriteiten, doelen en ambities te realiseren.

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, geaardheid of sociaal-economisch 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 medewerkers om hun competenties up-to-date te houden en stimuleren vernieuwing in het onderwijs.

Vakkundig

Innovatief

Betrokken

Mondriaan bereidt de studenten optimaal voor op de toekomstige arbeidsmarkt, het vervolgonderwijs en een actieve deelname aan de samenleving.



Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever

We bevorderen inclusie door in te zetten op verbondenheid, diversiteit en samenwerking in de organisatie. We stimuleren de beroeps- competenties en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers en vergroten hun professionele ruimte.



Duurzaamheid

We bevorderen de duurzame ontwikkeling in de bedrijfsvoering en versterken de aandacht voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs.

Doelen Strategie & Kwaliteitsagenda 2024-2027

PRIORITEIT 1 Kansengelijkheid 	1.1 We dragen bij aan gelijkwaardige behandeling van alle studenten in Nederland. 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. 1.3 We versterken de begeleiding (met name voor niveau 2-studenten) en verminderen vsv. 1.4 We versterken de beroepsroute vmbo-mbo-hbo en positioneren het beroepsonderwijs als een positieve keuze. 1.5 We bevorderen de geletterdheid in de regio; we verminderen laaggeletterdheid met scholingsprogramma's. 1.6. We versterken de financiële vaardigheden van onze studenten.
PRIORITEIT 2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt 	2.1. We zorgen dat studenten weloverwogen kunnen kiezen voor een opleiding naar een kansrijk beroep. 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. 2.3. We stimuleren op-, om- en bijscholing van de beroepsbevolking (werkenden en werkzoekenden), met specifieke aandacht voor maatschappelijke opgaven. 2.4. We betrekken onze belangrijkste stakeholders nauwer bij het plannen, organiseren, monitoren en evalueren van het onderwijs.
PRIORITEIT 3 Kennis, kwaliteit en innovatie 	3.1. We verbeteren de beheersing van Nederlands en rekenen onder studenten, en versterken de kwaliteit van docenten die Nederlands, rekenen en burgerschap geven. 3.2. We verbeteren de kwaliteit van het burgerschapsonderwijs. 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. 3.4. We zorgen dat het mbo in onderzoeks- en kennisnetwerken een gelijkwaardige partner wordt. 3.5. We werken samen aan een kwaliteitscultuur waarin evidence-informed werken meer de standaardpraktijk wordt en die innovatiekracht versterkt.
PRIORITEIT 4 Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever 	4.1. We bevorderen inclusie door in te zetten op verbondenheid, diversiteit en samenwerking in de organisatie. 4.2. We stimuleren de beroepscompetenties en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. 4.3. We vergroten de professionele ruimte van medewerkers.
PRIORITEIT 5 Duurzaamheid 	5.1. We bevorderen de duurzame ontwikkeling in de bedrijfsvoering. 5.2. We versterken de aandacht voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs.

2.1 Kansengelijkheid

Gelijkwaardige behandeling van mbo-studenten is nog niet vanzelfsprekend

Onze studenten ontwikkelen zich in uiteenlopende werk- en leeromgevingen, waar ze competenties, vaardigheden, kennis en inspiratie opdoen. Toch zijn niet alle plekken voor iedereen even toegankelijk, en bieden niet alle omgevingen dezelfde mogelijkheden om te leren en ontwikkelen. Kansengelijkheid in het onderwijs blijft een uitdaging, vooral voor kwetsbare groepen zoals studenten van kleur, studenten met een migratieachtergrond, een fysieke of mentale beperking, een lhbtqia+-identiteit of een lagere sociaal-economische positie. Hoewel Mondriaan een diverse studentenpopulatie heeft, ervaren sommige studenten nog steeds pestgedrag of discriminatie.

Bijna drie op de tien Mondriaan-studenten zien zichzelf als gelijkwaardig aan studenten in het hbo of aan de universiteit – een lager aandeel dan het mbo-gemiddelde. Daarnaast geven Mondriaan-studenten vaker dan gemiddeld aan dat zij het gevoel hebben door anderen niet als gelijkwaardige student te worden gezien. Tegelijkertijd blijkt dat bijna de helft van de studenten trots is om op het mbo zitten, wat overeenkomt met het landelijke mbo-gemiddelde.

Sinds het studiejaar 2023-2024 neemt Mondriaan deel aan de Haagse introductieweek *Hi! The Hague*. Dit grote introductieprogramma aan het einde van de zomervakantie helpt nieuwe studenten kennismaken met de stad. De deelname van mbo-studenten aan deze introductieweek ligt helaas erg laag. Dit komt deels doordat de activiteiten samenvielen met de eigen introductieweken van Mondriaan. Daarnaast wonen de meeste Mondriaan-studenten al in Den Haag of omgeving en hebben zij daar al een eigen sociaal netwerk, bijvoorbeeld via sport- of cultuurverenigingen.

Hi! The Hague biedt ook een winterprogramma, dat minder uitgebreid is dan het zomerprogramma. Na de evaluatie van het zomerprogramma besloot Mondriaan om voor het winterprogramma zelf tickets aan te schaffen, zodat studenten kosteloos aan de activiteiten konden deelnemen. Onze locatie in Leiden is samen met mboRijnland vertegenwoordigd bij *El Cid*, de introductieweek van Leiden. Eerstejaarsstudenten op de campus in Delft kunnen deelnemen aan de Delftse introductieweken. Mondriaan blijft zich inzetten voor een inclusieve en stimulerende leeromgeving, waarin alle studenten zich gehoord, gezien en ondersteund voelen.

De internationale dimensie van het mbo blijft van groot belang. Interculturele competenties zijn een vast onderdeel van onze curricula. Met steun van Erasmus+ stimuleren we langere mobiliteitsperiodes voor studenten. Mondriaan biedt diverse mogelijkheden voor buitenlandstages, studiereizen en uitwisselingsprogramma's. Via Internationalisering@home kunnen studenten interculturele vaardigheden ontwikkelen zonder fysiek naar het buitenland te gaan. Daarnaast nemen we actief deel aan internationale samenwerkingsverbanden en projecten.

Op het gebied van internationalisering is er toch nog winst te behalen. Uit de JOB-monitor 2024 blijkt dat de mogelijkheid voor een stage in het buitenland bij Mondriaan minder bekend is dan landelijk het geval is. Tegelijkertijd scoort Mondriaan juist boven het mbo-gemiddelde als het gaat om het percentage studenten dat daadwerkelijk een buitenlandstage heeft gevolgd. Een belangrijk hoogtepunt in 2024 was de organisatie van het internationale AEHT-event *Christmas in Europe* op de campus Koningin Marialaan.

Studentenwelzijn, sociale veiligheid en toegankelijkheid blijven uitdagingen

Het welzijn van studenten is de afgelopen jaren afgenomen. Docenten merken dat studenten minder gemotiveerd zijn en minder aansluiting vinden bij elkaar. Dit is zorgwekkend, omdat achterstanden in sociaal-emotionele ontwikkeling de kansengelijkheid verder onder druk zetten. Vroegtijdige signalering van risico's en gerichte ondersteuning zijn daarom essentieel.

Studenten melden zich regelmatig bij de campusvoorzieningen met gevoelens van somberheid en depressie, wat wijst op een groeiende behoefte aan ondersteuning op het gebied van welzijn en mentale gezondheid. Uit de JOB-monitor 2024 blijkt dat Mondriaan op alle thema's met betrekking tot omgeving, sfeer en veiligheid lager scoort dan het mbo-gemiddelde, hoewel de daling in onze scores minder sterk is dan de landelijke trend.

Sociale veiligheid blijft een punt van zorg: een kwart van de studenten is ontevreden over het beleid tegen pesten, en één op de vijf geeft aan bij niemand terecht te kunnen als zij zich onveilig voelen. Om de sociale veiligheid structureel te verbeteren, is in 2024 een Integraal Veiligheidsplan vastgesteld, dat vanaf 2025 wordt geïmplementeerd.

Uit de JOB-monitor 2024 blijkt ook dat Mondriaan-studenten met extra ondersteuningsbehoeften veel minder vaak afspraken maken met school over de benodigde ondersteuning dan de gemiddelde mbo-student. Dit geldt ook voor stage: slechts een kwart van de studenten maakt afspraken over ondersteuning op hun stageplek, terwijl bijna 20% niet wist dat dit überhaupt mogelijk was.

Deze bevindingen benadrukken de noodzaak om studentenwelzijn en sociale veiligheid hoog op de agenda te houden, en de bekendheid van ondersteuningsmogelijkheden te vergroten.

Groeiende tevredenheid van studenten over onderwijs en begeleiding

De tevredenheid van onze studenten over de begeleiding tijdens hun opleiding is de afgelopen jaren toegenomen. In 2022 was 44% van de studenten tevreden, terwijl dit percentage in 2024 is gestegen tot 47%. Dit ligt boven de gestelde ambitie van 46% voor 2025. De stijging in tevredenheid is zichtbaar op alle opleidingsniveaus, met uitzondering van het entreeonderwijs. Hoewel Mondriaan zich op het gebied van onderwijs en begeleiding gunstiger heeft ontwikkeld dan de landelijke trend, blijven de scores op alle indicatoren nog onder het mbo-gemiddelde.

Meer dan één op de drie studenten vindt dat Mondriaan goed luistert naar hun mening. Daarnaast geeft ruim de helft van de studenten aan het nut van hun lessen in te zien, met het oog op hun toekomst. Deze resultaten tonen aan dat de verbeteringen in onderwijs en begeleiding effect hebben, maar er blijft nog ruimte voor verdere groei en optimalisatie.

Gunstige ontwikkelingen in onderwijsresultaten en voortijdig schoolverlaten

Goede begeleiding op verschillende gebieden helpt studenten om grip te krijgen op hun leven en hun diploma te behalen. Vooral het behalen van een startkwalificatie is van groot belang: zonder die basis hebben jongeren aanzienlijk minder kansen op de arbeidsmarkt, met gevolgen voor henzelf, de samenleving en de economie.

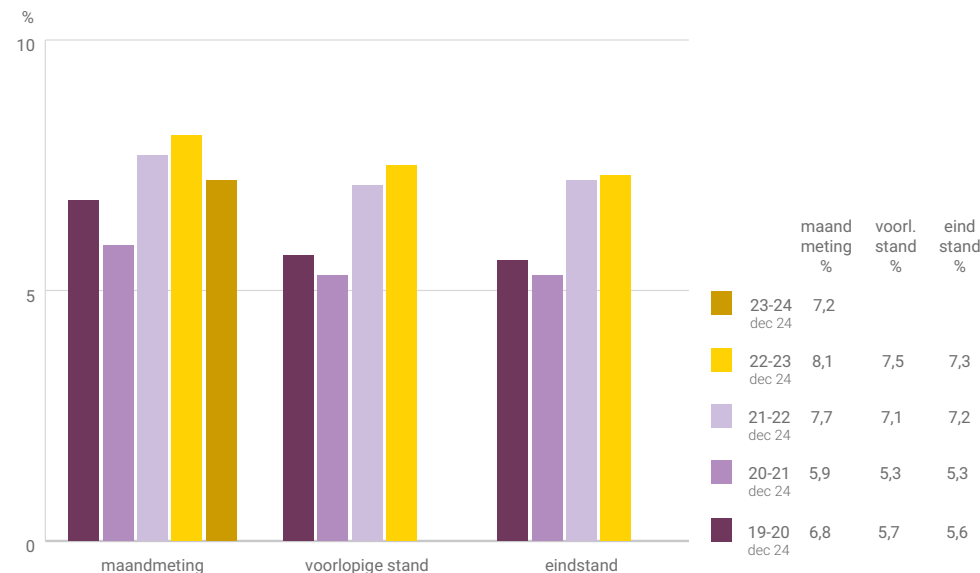
De onderwijsresultaten van niveau 2-studenten laten een positieve trend zien. Zowel het jaarresultaat (JR) als het diplomaresultaat (DR) stijgen voor het tweede jaar op rij. Na een daling in 2023 is ook het startersresultaat (SR) het afgelopen jaar verbeterd. Deze ontwikkelingen moeten worden gezien in de context van corona: de aanvankelijke stijging in 2020-2021 werd gevolgd door een scherpe daling in 2021-2022. Inmiddels zijn de onderwijsresultaten weer gestabiliseerd en liggen ze iets hoger dan in het laatste pre-coronajaar (2018-2019). De grootste vooruitgang is zichtbaar bij niveau 2-studenten, met een stijging van JR (+6,5%), DR (+6,3%) en SR (+4%). Dit herstel bevestigt dat de ingezette maatregelen effect hebben.

Ook in de aantallen en percentages voortijdig schoolverlaters zien we positieve ontwikkelingen, vooral bij entree en niveau 2. De definitieve eindstand van 2022-2023 laat een lichte daling zien in het aantal nieuwe voortijdig schoolverlaters vergeleken met de nulmeting (zie figuur 2.3). Het vsv-percentage kwam uit op 7,3%, iets hoger dan de 7,2% in 2021-2022.

Tabel 2.1 Aantallen vsv'ers 21-22 en 22-23

vsv periode	dec	voorlopige eindstand	eindstand
22-23	1.209	1.058	1.032
1	170	138	131
2	544	453	433
3	123	115	119
4	372	352	349
21-22	1.202	1.036	1.043
1	153	115	119
2	531	439	438
3	180	161	162
4	338	321	324

In 2023-2024 is een verdere daling zichtbaar. Tot en met december 2024 telde Mondriaan 1.056 vsv'ers, 153 minder dan in dezelfde periode vorig jaar (1.209). Ook het vsv-percentage daalde: van 8,1% naar 7,2% (zie tabel 2.1).



Figuur 2.1 Totaaloverzicht VSV

Mondriaan draagt bij aan versterking van de beroepskolom vmbo-mbo-hbo

Mondriaan versterkt de beroepskolom vmbo-mbo-hbo door in te zetten op een soepele doorstroom en doorlopende leerlijnen. In tijden waarin de arbeidsmarkt lonkt en financiële druk studenten dwingt werk boven onderwijs te verkiezen, is het binden en motiveren van studenten een uitdaging. Goede begeleiding bij de overgang van vmbo naar mbo helpt voortijdige uitval voorkomen en vergroot de kans op studiesucces.

Mondriaan zet zich actief in voor een betere aansluiting tussen voortgezet onderwijs, mbo en hbo. Een van de belangrijke initiatieven hierbij is Spirit4You, een samenwerkingsverband tussen het VO Platform, ROC Mondriaan, De Haagse Hogeschool en de gemeenten Den Haag, Delft en Westland. Het regionale netwerk en het programmateam van Spirit4You ondersteunen scholen bij de inzet van Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB), zodat jongeren hun plek in de samenleving kunnen vinden. Mondriaan speelt hierin een actieve rol door deel te nemen aan de werkgroep monitoring. Verder organiseren we activiteiten zoals het havo-decanendiner en het havo-event in de Fokker Terminal.

Daarnaast organiseren we jaarlijks diverse activiteiten om studenten voor te bereiden op het hbo, in samenwerking met onder andere De Haagse Hogeschool, Hotelschool The Hague, Hogeschool Leiden, Hogeschool Rotterdam en Inholland. Het netwerk Spirit4You speelt hierbij een ondersteunende rol. Het keuzedeel 'Voorbereiding hbo' helpt studenten bij een soepele overgang, terwijl jaarlijks meer dan 800 mbo-studenten de mogelijkheid krijgen om proef te studeren bij hogescholen in de regio.

Ook is Mondriaan actief binnen het Student & Stad-netwerk en maakt het deel uit van de nieuwe regiegroep mbo-hbo. Dit initiatief bevordert de aansluiting tussen mbo en hbo en sluit aan bij de overlegstructuren van hogeronderwijsinstellingen in de regio. Om de doorstroom van mbo-studenten naar het hoger onderwijs te versterken, wordt extra begeleiding geboden en worden nieuwe doorstroomprogramma's ontwikkeld. Binnen de sectoren Techniek en Zorg, Onderwijs en Welzijn (ZOW) wordt bovendien gewerkt aan verbeteringen via het VABOK (Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom)-project.

Mondriaan richt zich specifiek op de doorstroom naar de pabo. Met de pilot 'Mbo-Pabo regio Den Haag' stimuleert Mondriaan de doorstroom naar de pabo en draagt het bij aan het terugdringen van het lerarentekort in het primair onderwijs.

Mondriaan heeft een krachtige impact op de geletterdheid in de regio

Taalvaardigheid is essentieel voor gelijke kansen en maatschappelijke participatie. In Den Haag is ongeveer een kwart van de inwoners laaggeletterd, en in stadsdeel Laak ligt dit percentage zelfs rond de 50%. Binnen het mbo zien we een toenemende instroom van laaggeletterde studenten uit het voortgezet onderwijs en NT2-studenten. Laaggeletterdheid beïnvloedt niet alleen de resultaten in het vak Nederlands, maar alle aspecten van het onderwijs.

Om deze studenten te ondersteunen, hebben we verschillende initiatieven ontwikkeld.

De Taal+ school verzorgt volwasseneneducatie voor de gemeenten Den Haag, Delft, Rijswijk, Midden-Delfland en Westland. Het aanbod omvat cursussen Nederlands voor anderstaligen (NT2) en Nederlandstaligen (NT1), evenals lessen in rekenen en digitale vaardigheden. Om de toegankelijkheid van onderwijs te vergroten, hanteert Mondriaan de taalketenaanpak: naast lessen op vaste locaties biedt Taal+ ook onderwijs op bedrijfslocaties en in verschillende Haagse wijken. Bovendien faciliteert Mondriaan het Taalschakeltraject voor nieuwkomers tussen de 16 en 27 jaar, gericht op de doorstroom naar mbo-niveaus 2, 3 en 4.

Verder draagt Mondriaan actief bij aan 'Heel Den Haag Leest', een netwerk en platform dat zich richt op het bevorderen van leesvaardigheid en leesmotivatie bij kinderen, jongeren en volwassenen in de regio Haaglanden. Hiermee speelt Mondriaan een belangrijke rol in het bevorderen van geletterdheid en het terugdringen van laaggeletterdheid in de regio Haaglanden.

Blijvende zorgen om de financiële positie en vaardigheden van studenten

Veel Mondriaan-studenten ervaren financiële onzekerheid. Ongeveer een kwart van de studenten geeft in de JOB-monitor 2024 aan maandelijks niet rond te kunnen komen, terwijl twee op de vijf studenten niet weten waar ze als mbo-student financieel recht op hebben. Bewustwording en ondersteuning op dit gebied zijn dan ook van cruciaal belang.

Om financiële educatie structureel te versterken, is in januari 2024 'Grip op financiële educatie' geïntroduceerd. Dit plan van aanpak omvat drie verschillende activiteiten:

- Scholing van docenten en begeleiders op het gebied van financiële educatie.
- Inbedding van financiële educatie in bestaande opleidingen en de opbouw van een netwerk voor financiële educatie.
- Laagdrempelige begeleiding vanuit de school voor studenten met geldzorgen.

Daarnaast biedt Mondriaan via de Tegemoetkoming Studiekosten Mondriaan (TSM) ondersteuning via de campusvoorzieningen. Op sommige locaties is er ook een financiële helpdesk beschikbaar voor studenten die hulp nodig hebben bij hun financiële situatie.

2.2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Studenten zijn positiever over begeleiding bij keuze over verder leren/werken

In 2024 heeft Mondriaan verder gewerkt aan de ontwikkeling van het AKP-beleid en de Gouden Weken, met als doel studenten beter te ondersteunen bij hun keuze voor vervolgstudie of werk. Uit de JOB-monitor 2024 blijkt dat bijna één op de drie studenten (31,2%) positief is over de hulp die Mondriaan biedt bij deze keuze. Dit betekent dat Mondriaan op dit vlak gelijk scoort aan het landelijk mbo-gemiddelde. Vooral bij niveau 2 en niveau 3 is de tevredenheid over de begeleiding gestegen ten opzichte van de meting in 2022. Ondanks deze vooruitgang is de ambitie van 32% voor 2025 voor heel Mondriaan nog net niet behaald.

De instroom in opleidingen die cruciaal zijn voor maatschappelijke opgaven in de sectoren bouw, zorg, kinderopvang, onderwijs, veiligheid en klimaat is toegenomen. Het startersresultaat (SR) van deze opleidingen is gestegen van 83,8% (2022-2023) naar 86,2% (2023-2024). De succesvolle doorstroom naar het hbo is eveneens toegenomen, van 75% (2020-2021) naar 76% (2021-2022). Tegelijkertijd is het percentage studenten dat na afronding van hun mbo-opleiding werkzaam is in een verwante beroepsrichting licht gedaald, van 70% (2019-2020) naar 68% (2020-2021). Dit onderstreept de noodzaak om te blijven investeren in een goede aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt.

Tevredenheid over begeleiding school en leerbedrijf bij de stage is wisselend

De tevredenheid onder bol-studenten over de begeleiding door de school tijdens hun stage is gestegen van 34,6% in 2022 naar 35,3% in 2024, waarmee de ambitie van 35% voor 2025 is behaald. Daarentegen is hun tevredenheid over de begeleiding door het leerbedrijf tijdens de stage licht gedaald: van 57,1% in 2022 naar 56,7% in 2024. De ambitie voor 2025 is 60%, wat betekent dat er op dit gebied nog verbetering nodig is. Voor bbl-studenten is de tevredenheid over de begeleiding door het leerbedrijf juist gestegen van 61,3% in 2022 naar 64,0% in 2024. Hiermee is de ambitie van 63% voor 2025 behaald.

Het percentage bol-studenten dat moeite heeft met het vinden van een stageplaats is in 2024 met 9% toegenomen, terwijl landelijk juist een lichte daling zichtbaar is. Daarnaast geven Mondriaan-studenten vaker aan dat zij te maken hebben met stagemisbruik dan studenten elders in het land. Ook vindt een kleiner percentage studenten dat zij voldoende leren op hun stage: dit is met 1% gedaald ten opzichte van 2022. Hoewel deze daling landelijk nog iets sterker was (-2%), blijft Mondriaan op dit punt 7% onder het mbo-gemiddelde. Hierna is toegelicht wat Mondriaan doet om dit te verbeteren.

Haagse Aanpak Gelijke Stagekansen & Stagepact mbo

Om studenten optimaal voor te bereiden op de arbeidsmarkt, moeten ze voldoende kansen krijgen om theoretische kennis direct toe te passen in de praktijk. Dit betekent dat ze de benodigde kennis leren selecteren, evalueren en op een verkennende manier combineren. Experimenteren en fouten maken horen daarbij. Mondriaan streeft naar eerlijke kansen voor alle studenten bij het vinden van stageplaatsen en leerbanen.

Toch worden niet alle studenten overal even warm ontvangen. Stagediscriminatie – op basis van huidskleur, migratieachtergrond, een beperking, gender, sekse, seksuele oriëntatie of sociaal-economische status – is een probleem dat we actief bestrijden in samenwerking met regionale partners. We zetten ons in voor passende stageplekken en leerbanen, en werken aan eerlijke stagevergoedingen. Dit draagt bij aan kansengelijkheid, arbeidsmarktintegratie en een inclusieve samenleving. Het helpt studenten hun talenten te ontwikkelen, vergroot hun arbeidsmarktkansen en stimuleert leven lang ontwikkelen (LLO).

Mondriaan onderhoudt een nauwe samenwerking met SBB en voert regelmatig overleg, zowel op school- als bestuurlijk niveau. Daarnaast hebben we een netwerk van bpv-coördinatoren die periodiek bijeenkomen. Hoewel er al veel gebeurt, is er ruimte om thema's beter te vertalen naar beleid en de interne communicatie hierover te versterken.

Om stagediscriminatie tegen te gaan en gelijke kansen voor mbo-studenten te bevorderen, is Mondriaan in 2023 gestart met de Haagse Aanpak Gelijke Stagekansen. In het kader daarvan is op 24 mei 2023 het *Haags Manifest Gelijke Stagekansen* ondertekend, dat werd onderschreven door de besturen van Hogeschool Inholland, De Haagse Hogeschool, ROC Mondriaan, de gemeente Den Haag, VNO-NCW Regio Den Haag, MKB Den Haag, SBB en ELBHO. Sindsdien werkt Mondriaan samen met deze partners aan de uitvoering van de Haagse Aanpak.

In maart 2024 werd een meldpunt voor stagediscriminatie in de sector Zorg, Onderwijs en Welzijn (ZOW) gelanceerd. Dit meldpunt biedt studenten de mogelijkheid om discriminatie tijdens hun stage te melden, zodat er snel actie kan worden ondernomen. Daarnaast vond er afgelopen jaar een netwerkbijeenkomst plaats met bpv-coördinatoren en het College van Bestuur om verdere stappen in de aanpak van stagediscriminatie te bespreken.

Ontwikkelen van onbenut potentieel blijft een aandachtspunt

De vraag naar flexibele onderwijstrajecten en leven lang ontwikkelen (LLO) blijft toenemen. Mondriaan speelt hierop in door actief samen te werken met regionale partners om het onbenut potentieel in de regio beter te benutten. Verder bieden we verschillende initiatieven en trajecten aan op het gebied van LLO.

LLO is al jarenlang een speerpunt voor Mondriaan, gezien het grote maatschappelijke belang voor de regionale beroepsbevolking. We bieden niet alleen volledige bbl-opleidingen die leiden tot een mbo-diploma, maar ook mbo-certificaten voor beroepsgerichte onderdelen van kwalificaties en keuzedelen. Deze flexibele leerwegen maken het mogelijk voor werkenden en andere volwassenen om hun kennis verder te ontwikkelen. Zo kunnen zij optimaal inspelen op de veranderingen en kansen in hun beroepsveld.

In het samenwerkingsverband Via Delta werkt Mondriaan samen met Albeda, Zadkine en mboRijnland om gezamenlijk een LLO-aanbod te ontwikkelen in de provincie Zuid-Holland. Dit initiatief is een belangrijke stap in het bieden van flexibele leertrajecten die inspelen op de vraag naar leven lang ontwikkelen. In het voorjaar van 2025 start hiervoor een programmamanager, die de verdere ontwikkeling van dit aanbod coördineert.

Daarnaast biedt Mondriaan via de Vakantieschool extra taalonderwijs aan 170 studenten, om hen beter voor te bereiden op het mbo en de arbeidsmarkt. Mondriaan neemt ook actief deel aan *Haaglanden Leert Door* en de *Regiodeal Zuidwest*, initiatieven die gericht zijn op het vergroten van scholingskansen en het versterken van arbeidsmarktparticipatie.

Om de kwaliteit en maatschappelijke relevantie van het LLO-aanbod te waarborgen, zijn de kaders voor dit aanbod het afgelopen jaar herzien. Hierbij staat het maatschappelijk belang en de kwaliteit van het onderwijs centraal.

De vraag naar leven lang ontwikkelen (LLO) verschilt per sector. De nadruk ligt op de sector Zorg, Onderwijs en Welzijn, waar veel regionale partners maatwerktrajecten krijgen aangeboden. Mondriaan speelt in op de sterk groeiende behoefte aan mbo-certificaten en brancheopleidingen in deze sector. Zo dragen we bij aan de professionele ontwikkeling van steeds meer studenten en werkenden. Bovendien neemt Mondriaan deel aan de *Pilot Microcredentials van Npuls*, waarmee studenten op een flexibele manier hun kwalificaties kunnen uitbreiden.

In andere sectoren is de vraag naar aanvullend onderwijs beperkt. Bijvoorbeeld in de technische sector: hier verzorgen grote bedrijven vaak hun eigen opleidingen. In de IT-sector bieden grote spelers zoals Microsoft en Cisco erkende certificeringstrajecten aan. Ook in de automotive branche verzorgen veel dealers hun eigen scholingstrajecten voor medewerkers. Toch is er wel vraag naar omscholingstrajecten naar ICT of basistrainingen in sales en aftersales in de autobranche. In 2024 behaalden ruim 100 cursisten van de School voor Lifestyle, Sport en Bewegen via een keuzedeel hun bondscertificaat voor voetbal, turnen of fitness.



2.3 Kennis, kwaliteit en innovatie

Integrale aanpak van basisvaardigheden: Nederlands, rekenen en burgerschap

Mondriaan zet zich in voor het versterken van basisvaardigheden bij studenten door een integrale aanpak, gericht op Nederlands, rekenen en burgerschap.

Nederlands

In 2024 zijn tien scholen gestart met de ontwikkeling en implementatie van schooltaalbeleid, en zijn vijf scholen begonnen met het trainingstraject *Taalbewust onderwijs*. Ook wordt er ingezet op netwerkvorming door taalcoördinatoren en initiatieven zoals *Heel Mondriaan Leest*. Voor docenten biedt Mondriaan in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam een eenjarige leergang *Vakdidactisch Nederlands* aan.

De tevredenheid over de lessen Nederlands is in 2024 met 3% gestegen ten opzichte van 2022, terwijl deze landelijk juist is gedaald. Hierdoor scoort Mondriaan boven het mbo-gemiddelde. Desondanks is het percentage gediplomeerde studenten dat de getoetste niveaus voor het Instellingsexamen en Centraal Examen behaalt, afgenomen. Vooral bij niveau 3 zijn de scores gedaald: van 96%-88% (2021-2022) naar 89%-87% (2022-2023).

Rekenen

Er zijn structurele verbeteringen doorgevoerd om de rekenvaardigheden van studenten te versterken. Het *Netwerk rekendocenten* organiseert vier bijeenkomsten per jaar, en het *G4-overleg* komt tweemaal per jaar samen. Via de *Mondriaan Academie* worden trainingen aangeboden op het gebied van didactiek en rekenvaardigheden. Daarnaast is de opleiding *Vakdidactiek Rekenen* als hbo-microcredential geïntroduceerd.

De ontwikkelingen op het gebied van rekenen zijn positief. De tevredenheid onder studenten is gestegen van 40% in 2023 naar 43% in 2024, terwijl het mbo-gemiddelde juist is gedaald met 1%. Hierdoor scoort Mondriaan nu gelijk met het landelijk gemiddelde, een belangrijke stap richting onze ambitie van 45% voor 2025.

Burgerschap

Binnen het vakgebied burgerschap ligt de focus op verdere professionalisering en visieontwikkeling. Het *Netwerk Burgerschap* organiseert vier bijeenkomsten per jaar, en maatschappelijke diensttijd (MDT) wordt structureel ingezet binnen scholen. In totaal hebben in 2024 584 studenten een MDT-traject afgerond. In mei 2024 heeft Mondriaan een visie op burgerschap vastgesteld. Daarnaast wordt de *Leergang Burgerschap* kosteloos aangeboden aan docenten met een PDG of andere lerarenopleiding.

De tevredenheid onder Mondriaan-studenten over het burgerschapsonderwijs is gestegen met 4% en ligt daarmee boven het mbo-gemiddelde. Ook geven studenten aan dat zij beter begrijpen wat zij moeten leren, met een toename van 6% op dit aspect.

Met deze integrale aanpak versterkt Mondriaan de basisvaardigheden van studenten, waarmee zij beter voorbereid zijn op vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt. Om deze positieve ontwikkelingen verder te ondersteunen, wordt in januari 2025 een Mondriaanbreed onderzoek uitgevoerd naar basisvaardigheden in Nederlands, rekenen, burgerschap en LOB.

Kwaliteitscultuur, evidence-informed werken en innovatiekracht

De samenleving, economie en technologie ontwikkelen zich razendsnel. Dit vraagt van het beroepsonderwijs om mee te bewegen en aan te sluiten bij de actuele tijdsgeest. Mondriaan blijft investeren in een sterke kwaliteitscultuur, waarbij evidence-informed werken en innovatiekracht centraal staan. Binnen de organisatie groeit het besef dat evidence-informed werken de norm moet zijn bij onderwijsinnovaties. Docenten die een masteropleiding volgen, krijgen na hun studie steeds vaker een onderzoekende rol of dragen op andere manieren bij aan complexe onderwijskundige vraagstukken.

Op 18 april 2024 vond het *Mondriaan Symposium 2024* plaats, met het thema *Samen maken we Mondriaan*. Dit evenement was gericht op alle medewerkers van Mondriaan en bood ruimte voor kennisdeling en gesprekken over de verdere ontwikkeling van kwaliteitszorg en innovatie binnen het onderwijs.

In augustus 2024 startte het Programma *MondriAI*, waarin richtlijnen worden gepresenteerd voor verantwoord gebruik van AI binnen het onderwijs. Het doel van dit programma is om AI op een ethisch verantwoorde en effectieve manier in te zetten ter ondersteuning van het leerproces. Op 27 maart 2025 heeft het *MondriAI Symposium* plaatsgevonden, waar verdere inzichten en ervaringen met AI in het onderwijs zullen worden gedeeld.

Op het gebied van onderwijslogistiek is er in het afgelopen jaar gewerkt aan de introductie van nieuwe systemen zoals Osiris en Xedule, die in studiejaar 2025-2026 worden geïmplementeerd. Deze systemen moeten bijdragen aan een efficiëntere planning en organisatie van het onderwijsaanbod.

Daarnaast blijft Mondriaan jaarlijks rapporteren over innovatieaanvragen en subsidieprojecten, waarmee we blijven investeren in vernieuwing en verbetering van onderwijs en organisatie.

Practoraten en onderzoeksactiviteiten

Practoraten vormen de schakel tussen het mbo en innovatie in de beroepspraktijk. Ze dragen bij aan de vernieuwing van het onderwijs en versterken het onderzoeksklimaat binnen Mondriaan. Op dit moment zijn er zeven practoraten die zich richten op innovatie en onderzoek binnen verschillende vakgebieden:

- Food, Innovation & Concepts
- Technologie in Zorg en Welzijn
- Energietransitie
- Taalondersteuning Nederlandse Taal (TNT)
- Vakmanschap Orde & Veiligheid
- Sociaal Veilige Sport
- Vakmanschap Sociaal Werk

Daarnaast zijn er twee nieuwe practoraten in oprichting: *Hostmanship* en *Smart Technology*. Deze initiatieven versterken de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk en dragen bij aan de verdere professionalisering van het mbo-onderwijs binnen Mondriaan.

Het *Practoraat Taalondersteuning Nederlandse Taal (TNT)* richt zich op de ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek naar effectieve interventies op het gebied van taalondersteuning. Dit practoraat heeft als primaire doelgroep (jong)volwassenen in het (post)initieel onderwijs die extra taalondersteuning nodig hebben. Daarnaast besteedt het practoraat aandacht aan de groeiende behoefte aan taalondersteuning voor onderwijsprofessionals. Een belangrijk aandachtspunt is ook het toenemende tekort aan goed gekwalificeerde docenten met expertise in taalondersteuning. Met deze aanpak beoogt het practoraat de ontwikkeling van taalonderwijs te bevorderen en effectieve interventies te implementeren die zowel studenten als onderwijsprofessionals ten goede komen.

Mondriaan wordt steeds vaker gevraagd om deel te nemen aan langlopend onderzoek en (delen van) studies, wat de positie van het mbo binnen de kennissector verstevigt. De samenwerking in de kennisketen mbo-hbo-wo wordt verder verdiept door deelname aan hbo-kenniskringen en onderzoeken van onder andere het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) en ZonMw.

Actieve deelname in kennisnetwerken

Mondriaan is een actieve deelnemer in het Kwaliteitsnetwerk MBO, dat good practices en instrumenten uitwisselt en zich richt op deskundigheidsbevordering. Naast deelname aan netwerkbijeenkomsten werkt Mondriaan binnen verschillende netwerkcoalities aan instellingsoverstijgende thema's.

Sinds 2023 participeert Mondriaan in Npuls, een landelijk programma dat de digitale transitie van het onderwijs in mbo, hbo en wo bevordert. Binnen Npuls werken alle Nederlandse mbo-instellingen,

hogescholen en universiteiten de komende jaren 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 versterken.

Binnen Mondriaan is in 2023 een Npuls-sleutelteam opgericht. Dit team fungeert als schakel tussen Npuls en de verschillende scholen, en vormt het centrale aanspreekpunt voor alle Npuls-gerelateerde activiteiten binnen Mondriaan. Een van de ambities van het Npuls-programma is dat alle mbo-, hbo- en wo-instellingen vóór 2030 beschikken over een Center for Teaching & Learning (CTL). In deze centra krijgen onderzoekers, docenten en medewerkers toegang tot actuele kennis en onderzoeksresultaten. In oktober 2024 heeft Mondriaan een subsidieaanvraag ingediend ter ondersteuning van de verdere ontwikkeling van onderwijsinnovatie en professionalisering binnen de organisatie.

Excellentie

Voor studenten die extra uitdaging zoeken, biedt Mondriaan diverse excellentieprogramma's. Deze bestaan uit kort- en langlopende verdiepingsmodules, zoals Strijders, Go For Africa en eSports. Waar mogelijk ontwikkelen we deze programma's samen met studenten.

Vakwedstrijden spelen een belangrijke rol binnen ons excellentiebeleid. Ze bevorderen vakmanschap en dragen bij aan de kwaliteit van het beroepsonderwijs. Studenten worden uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen en ontwikkelen trots en enthousiasme voor hun vak. In 2024 namen meer scholen dan ooit deel aan de *Skillswedstrijden*, waar studenten hun vakmanschap kunnen tonen en ontwikkelen. Voor het eerst deden ook studenten van de opleidingen Entree en Bouw & Infra mee aan deze wedstrijden. Studenten van de opleidingen Mechatronica en Junior Stylist wonnen zelfs goud.

2.4 Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever

Verder werken aan een cultuur van verbondenheid en samenwerking

Mondriaan streeft naar een inclusieve werkomgeving waarin alle medewerkers zich welkom, ondersteund en veilig voelen. Door diversiteit en inclusie centraal te stellen in ons beleid en onze praktijk, bevorderen we gelijke kansen en benutten we het volledige potentieel van onze medewerkers. We erkennen en waarderen de verschillen tussen mensen en geloven in de kracht van diversiteit. Dit betekent dat iedereen vanzelfsprekend meedoet en een stem heeft.

Uit het meest recente medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO 2024) blijkt dat de tevredenheid van medewerkers over het voornemen om de komende 1 à 2 jaar bij onze organisatie te blijven werken is gestegen van een 7,7 in 2022 naar een 8,0 in 2024. Hiermee scoort Mondriaan boven de landelijke benchmark, waar het rapportcijfer in dezelfde periode juist daalde van 8,0 naar 7,8. Op het gebied van *Diversiteit & Inclusie* scoort Mondriaan vergelijkbaar met andere mbo-instellingen. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt, waarbij verdere stappen worden gezet om een inclusieve werkomgeving te bevorderen.

Focus op professionalisering, persoonlijke ontwikkeling en carrièreperspectief

Mondriaan investeert actief in de professionalisering en ontwikkeling van medewerkers, onder andere via de Mondriaan Academie. Deze academie biedt diverse trainingen en leerpaden, waaronder programma's gericht op Management Development en high potentials. Het online platform *Mijn Mondriaan Academie* wordt continu doorontwikkeld, zodat medewerkers flexibele toegang hebben tot scholingsmogelijkheden. Daarnaast verzorgt de Mondriaan Academie al enkele jaren de leergang Breinkunde en speelt Mondriaan een voortrekkersrol als initiatiefnemer van een landelijk netwerk mbo-academies. In de komende jaren blijven we investeren in de versterking van pedagogisch-didactische vaardigheden en coaching voor docenten. Er komt ook extra aandacht voor leidinggevendende, die trainingen volgen in het omgaan met grensoverschrijdend gedrag en ongewenste omgangsvormen. Dit beleid wordt de komende jaren verder uitgerold en versterkt met teamtrainingen.

Mondriaan vervult bovendien een actieve rol binnen de Onderwijsregio Haaglanden, waar samenwerking en kennisdeling centraal staan. Op 11 december 2024 vond de ontwikkelingsgerichte peerreview van de Opleidingsschool Mondriaan plaats, waarmee de kwaliteit van professionalisering en begeleiding verder wordt versterkt.

Uit de meest recente MTO-resultaten blijkt dat medewerkers de ontwikkelingsmogelijkheden binnen Mondriaan als positief ervaren. De tevredenheidsscore is gestegen van 6,6 in 2022 naar 7,0 in 2024. Hiermee ontwikkelt Mondriaan zich gunstig in vergelijking met de landelijke benchmark voor mbo-instellingen, waar de tevredenheid juist is gedaald van 6,8 naar 6,7. Dit onderstreept de impact van de inspanningen om medewerkers optimaal te ondersteunen in hun professionele groei.

Minder ervaren werkdruk ondanks personeelstekorten en ziekteverzuim

Het lerarentekort blijft een punt van zorg. Jaarlijks vervult Mondriaan tussen de 300 en 400 vacatures. Door de krappe arbeidsmarkt is het ook steeds lastiger om deskundig ondersteunend personeel en management te vinden.

Ondanks de aanhoudende personeelstekorten blijft de personeelsbezetting bij Mondriaan op peil. Het medewerkersverloop in 2024 laat een lichte stijging zien: de instroom bedraagt 12%, de uitstroom 11,6% – een toename van 0,4%. In 2023 nam het personeelsbestand nog af met 1 procent.

Mondriaan werft actief zij-instromers om het beroepsonderwijs te verrijken met actuele kennis en praktijkervaring. Deze instroom draagt tegelijkertijd bij aan een oplossing voor het lerarentekort. Om personeel te binden en te behouden, zetten we in op aantrekkelijke loopbaanperspectieven, het bevorderen van werkplezier en trots, en voldoende ontwikkelmogelijkheden, zoals een individueel scholingsbudget.

Het ziekteverzuim blijft een aandachtspunt. In 2023 lag het verzuim bij Mondriaan al hoger dan het landelijke gemiddelde, met 7,8% ten opzichte van 6,4%. In 2024 is het ziekteverzuim verder gestegen naar 8,2%. Dit heeft onder andere bijgedragen aan een toegenomen werkdruk in de afgelopen jaren.

Om medewerkers beter te ondersteunen, hebben we het voorzieningenpakket uitgebreid met trainingen gericht op het vergroten van veerkracht, het bespreekbaar maken van werkdruk in teams, en het ontwikkelen van doorzettingsvermogen.

Deze acties lijken een gunstig effect te hebben gehad. Uit de MTO-resultaten blijkt dat medewerkers zich over het algemeen energiever voelen in hun werk. De score op de stelling 'Mijn werk geeft mij energie' is gestegen van 6,6 in 2022 naar 6,7 in 2024. Dit is een positieve ontwikkeling, die in contrast staat met de landelijke trend, waar het gemiddelde juist is gedaald van 7,0 naar 6,9.

Daarnaast is het percentage medewerkers dat de werkdruk als 'goed' ervaart, in de afgelopen twee jaar met +9% gestegen, terwijl dit landelijk juist met -0,5% is afgenomen. Ondanks deze positieve ontwikkeling blijft werkdruk een belangrijk aandachtspunt. De meest genoemde oorzaken van ervaren werkdruk binnen Mondriaan zijn de hoeveelheid werk (56%) en tijdsdruk (35%). Dit bevestigt de noodzaak van een blijvende focus op duurzame inzetbaarheid en werkbalans binnen de organisatie.

Toenemende professionele ruimte en eigenaarschap van medewerkers

Sinds oktober 2022 zet Mondriaan actief in op het vergroten van de autonomie van teams via het programma Teams aan zet (Taz). In 2023 zijn diverse activiteiten ontwikkeld om teams meer eigenaarschap te geven over hun onderwijstaken, zoals het zelfstandig verdelen van taken, zelf methodes kiezen, pilots met budgetbeheer, het aanstellen van teamvoorzitters, en ontwikkelen van teamplannen. Om inzicht te krijgen in de voortgang is in 2023 een teamscan ontwikkeld.

In 2024 zijn alle teams binnen Mondriaan gestart met Taz-activiteiten. Maar liefst 90% van de teams heeft de teamscan uitgevoerd, en de meeste teams hebben daarnaast een Taz-experiment opgezet om hun samenwerking en besluitvorming verder te versterken.

Een belangrijke bevinding uit het MTO is dat 7 op de 10 medewerkers aangeven voldoende werkoverleg te hebben, wat een lichte stijging betekent ten opzichte van het MTO in 2022. Daarnaast voelen de meeste medewerkers zich betrokken bij de onderwijskundige koers van hun afdeling: zij ervaren voldoende invloed op de keuze voor methodes en didactiek. Ook op het gebied van team- en afdelingsbesluiten voelen medewerkers zich steeds meer gehoord. Ruim 3 op de 5 medewerkers vindt dat zij voldoende invloed hebben op beslissingen die hun werk direct raken. Dit duidt op een positieve ontwikkeling in de mate van eigenaarschap en participatie binnen Mondriaan, waardoor medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs verder kan verbeteren.

2.5 Duurzaamheid

Duurzame ontwikkeling in bedrijfsvoering

Mondriaan staat midden in de samenleving en neemt verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst. We zetten in op klimaatneutraliteit en streven naar zoveel mogelijk circulaire processen. Tegelijkertijd willen we studenten, medewerkers en onze omgeving bewuster maken van het belang van duurzaamheid. In januari 2024 is het duurzame gebouw aan de Vaz Diasdreef officieel in gebruik genomen, een belangrijke mijlpaal in de verduurzaming van de vastgoedportefeuille van Mondriaan. Daarnaast zijn er diverse maatregelen getroffen om de duurzaamheid van de bedrijfsvoering te versterken.

Op alle eigendomsgebouwen zijn zonnepanelen geïnstalleerd, en de meeste tl-verlichting is vervangen door energiezuinige led-verlichting. Daarnaast zijn er verbeteringen doorgevoerd in de luchtbehandeling op de campus Tinwerf en is de klimaatbeheersing op de campus Koningin Mariaaan (KML) aangepast voor een efficiënter energiegebruik.

Belangwekkend is dat het gebouw op de KML als eerste volledig van het gas is afgesloten. Dit heeft bijgedragen aan een daling van het gasverbruik en de CO₂-uitstoot met 21,8%. Daarnaast is het elektriciteitsverbruik met 9,8% gedaald, wat niet alleen goed is voor het milieu, maar ook aanzienlijke financiële besparingen oplevert.

Verder zijn er stappen gezet richting een duurzamer gebruik van materialen. Zo is Mondriaan overgestapt van papieren bekertjes naar kopjes, wat bijdraagt aan een vermindering van afval. Daarnaast zijn statiegeldmachines geïnstalleerd om hergebruik van plastic en blikjes te stimuleren. Met deze maatregelen zet Mondriaan een belangrijke stap in het realiseren van een duurzamere en efficiëntere bedrijfsvoering, waarmee zowel het milieu als de financiële gezondheid van de instelling wordt versterkt.

Duurzame ontwikkeling in onderwijs

Mondriaan zet zich actief in voor duurzame ontwikkeling binnen het onderwijs en heeft hiervoor verschillende initiatieven genomen. In 2023 is er een duurzaamheidsambassadeur aangesteld voor de School voor Horeca en Facilitaire dienstverlening en de International Hotel Management School. In 2024 heeft de Scholengroep voor Bijzondere Voorzieningen een van de schooldirecteuren aangewezen als duurzaamheidsambassadeur.

Een belangrijke erkenning van onze duurzaamheidsinspanningen is de eerste prijs in de categorie 'Vernellers' van de SustainaBul MBO 2024. Deze prijs wordt uitgereikt aan de school die het snelste is gestegen op de categorieën van de Sustainable ten opzichte van het jaar daarvoor.



In 2024 hebben we voorbereidingen getroffen om ervoor te zorgen dat alle scholen van Mondriaan in 2025 een nulmeting kunnen doen op het gebied van duurzame ontwikkeling. Op basis hiervan worden plannen gemaakt om verdere stappen te zetten binnen het SHE-kader (Sustainability in Higher Education), zodat duurzaamheid structureel wordt ingebed in het onderwijs en de organisatie. Met deze initiatieven toont Mondriaan zijn toewijding aan duurzaam onderwijs en blijft de instelling zich inzetten voor een toekomstbestendige leeromgeving.

2.6 Inzet NP Onderwijsmiddelen

Vanaf medio 2021 zijn middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) toegekend aan Mondriaan, met als doel de door corona veroorzaakte problematiek in het onderwijs te bestrijden. Het totaal aan ingezette NPO-middelen in 2024 (de corona-enveloppe) was € 4,0 mln. Met de middelen is de lumpsum per school verhoogd, naar rato van het aantal studenten. Afhankelijk van de problematiek van de studenten binnen specifieke opleidingen en scholen is op directieniveau een keuze gemaakt op welke thema's het zwaartepunt van de inzet van middelen ligt.

De scholen konden hiermee naar eigen inzicht de gealloceerde middelen inzetten ten behoeve van de vraag van de studenten. Alle ondersteunende activiteiten hadden als doel de achterstanden of negatieve impact die nog steeds merkbaar was ten gevolge van corona terug te dringen.

Subsidie Nazorg

In 2021 en 2022 is het coronasteunpakket 'Extra begeleiding laatstejaars en nazorg' beschikbaar gesteld door de overheid, los van het NPO. In 2023 en 2024 is dit steunpakket opgevolgd door de subsidie 'Nazorg'. De middelen à € 0,6 mln, zijn toegekend aan het project 'Op weg naar Werk' dat zich richt op begeleiding na diplomering en aansluiting richting werk of vervolgonderwijs. Hiermee zijn ruim 621 alumni op weg geholpen. Voor 2025 is subsidie aangevraagd en toegekend.

Organisatie en verantwoording

Net als voorgaande jaren heeft Mondriaan ook in 2024 de organisatie en verantwoording van de inzet van de middelen vanuit het NPO bij de scholen (schooldirectie en docenten) zelf gelegd. De scholen kunnen de middelen naar wens en behoefte inzetten. Maatwerk op studentenniveau is daarbij leidend. De besteding van de middelen vanuit de coronasteunpakketten wordt centraal gemonitord door een NPO-regiegroep, met daarin een MT-vertegenwoordiging vanuit de onderwijsdirecteuren en de directeur financiën.

Inzet middelen

Om de effecten van corona op het onderwijs goed te blijven volgen, hanteren we dezelfde themaindeling als in 2023, namelijk:

1. soepele in- en doorstroom;
2. welzijn studenten en sociale binding met de opleiding;
3. ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages;
4. aanpak jeugdwerkloosheid.

Activiteiten gericht op het thema 4 worden in 2024 gedeeltelijk uitgevoerd vanuit de subsidie 'Nazorg'. Dit jaar richten de vanuit de NPO-middelen bekostigde activiteiten zich voornamelijk op de thema's 1, 2 en 3.

De negatieve impact van corona op studentenwelzijn is ook in 2024 nog merkbaar. Nog steeds wordt er extra aandacht gegeven aan de groepsprocessen in de klassen, schoolse afspraken en het omgaan met demotivatatie en somberheid.

Tabel 2.2 *Indicatieve begroting aanpak onderwijsachterstanden ROC Mondriaan 2024*

	thema	bedrag
		€
		3.908.786
1	soepele in- en doorstroom	1.033.100
2	welzijn studenten en sociale binding met opleiding	1.390.200
3	ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	1.178.000
4	aanpak jeugdwerkloosheid	400.400
	totaal	4.001.700
Soepel doorstroom Door het aanbieden van extra bijlessen van zowel theoretische vakken als praktische vaardigheden naast het reguliere rooster en tijdens de vakanties. Dit om achterstanden weg te werken en de doorstroom te bevorderen.		
Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding Door het aanbieden van laagdrempelige individuele coaching, het inzetten van Studiehuisen waar een rustige leeromgeving wordt aangeboden, het ontwikkelen van de Sociale Kaart waarmee studenten snel en professioneel worden geholpen wanneer er sprake is van mentale, sociale en persoonlijke problematiek. Het inzetten van interne en externe jongerencoaches.		
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages Door het aanbieden van alternatieve stages of vervangende opdrachten. Het inzetten van een Businessscout om het aantal stageplekken uit te breiden. Extra ondersteuning bieden aan kwetsbare studenten.		
Aanpak jeugdwerkloosheid Door de studenten intensiever te begeleiden naar een vervolgstudie en/of werk en de relatie met het bedrijfsleven en de gemeente te verstevigen. Inzet van extra coaching- en Empowermentlessen.		



Hoofdstuk 3

Bedrijfsvoering

3. Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste gebeurtenissen op het gebied van bedrijfsvoering beschreven. Paragraaf 3.1 behandelt de personele en professionele ontwikkelingen, terwijl paragraaf 3.2 inzoomt op facilitaire zaken en IT.

3.1 Medewerkers

Bij Mondriaan zijn de medewerkers de sleutel tot succes. In lijn met het thema ‘Mondriaan voor nu en morgen’ hebben we in 2024 voortgebouwd op de initiatieven die we in 2023 zijn gestart. Deze inspanningen zijn essentieel om een veerkrachtige, betrokken en productieve werkomgeving te waarborgen, nu en in de toekomst.

Personele ontwikkelingen

Eind 2024 werkten bij Mondriaan 2.404 medewerkers, een lichte stijging van 0,4 procent ten opzichte van 2023. De instroom bedroeg 12 procent, terwijl 11,6 procent van de medewerkers vertrok.

Dankzij een sterke focus op goed werkgeverschap en het opleiden van zowel huidig als toekomstig personeel, blijft de personeelsbezetting grotendeels op peil. Toch blijft het in de krappe arbeidsmarkt een uitdaging om bepaalde functies en vakgebieden ingevuld te krijgen.

In totaal verlieten 277 medewerkers de organisatie. Van hen ging 19,8 procent met (keuze)pensioen, wat neerkomt op 55 medewerkers – een stijging ten opzichte van de 44 in 2023. Het komende jaar zal deze uitstroom tijdelijk afnemen, om vervolgens vanaf 2026 naar verwachting weer toe te nemen. Het grootste deel van de vertrekkers (ruim 43 procent) koos zelf voor een nieuwe stap. De overige uitstroom bestond uit medewerkers met o.a. een tijdelijke aanstelling en langdurig zieken in de WIA.

Leeftijdsofbouw en functie-indeling bij Mondriaan

Mondriaan heeft, net als de meeste onderwijsinstellingen, relatief veel oudere medewerkers. Dit komt vooral doordat veel docenten en instructeurs op latere leeftijd als zij-instromer aan de slag gaan in het mbo. In 2024 was de gemiddelde leeftijd 48 jaar, een lichte stijging ten opzichte van 2023 (47,5 jaar).

Sinds 2023 hanteert Mondriaan de benchmarkindeling voor functiecategorieën binnen de mbo-sector. Hierdoor worden fte's/medewerkers verdeeld over 4 categorieën:

- **Onderwijzend personeel (OP):** docenten, onderwijsassistenten, instructeurs en overig onderwijzend personeel.

- **Direct onderwijsondersteunend personeel (DOP):** teamleiders, roosteraars, secretariële ondersteuning en kwaliteitszorgmedewerkers.
- **Indirect onderwijsondersteunend personeel (IOP):** medewerkers bij diensten zoals salarisadministratie, ICT en conciërges.
- **Management (MAN):** leden van het CvB en het managementteam.

Tabel 3.1 Omvang personeelsbestand conform benchmarkindeling eind 2024

2024	fte's	%	medewerkers	%
OP	1290	64,8	1619	67,3
DOP	235	11,8	288	12
IOP	407	20,4	435	18,1
MAN	60	3	62	2,6
totaal	1992	100%	2404	100%

Tabel 3.2 Personeelsgroei 2024

	2024			2023	
instroomratio		12,0%	instroomratio		11,2%
uitstroomratio		-11,6%	uitstroomratio		-12,2%
personeelsverloop	0,4%			-1,0%	

Tabel 3.3 Gemiddelde omvang personeelsbestand conform jaarrekening (OP, BOBP en AOBP)

2024	fte's	%	aantallen	%
OP	940	47	1190	50
BOBP	189	9	228	9
AOBP	856	44	986	41
totaal	1985	100	2404	100

Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

Tabel 3.4 Tijdige aanwezigheid VOG

	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	304	8	nvt
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	nvt	nvt	nvt

In enkele gevallen is de Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) later aangeleverd dan gewenst. Dit kwam onder andere door administratieve misverstanden, zoals het aanvankelijk aanmelden van een LIO-er als stagiaire, waardoor de juiste VOG-procedure niet tijdig werd gestart. Ook werd in sommige situaties uitgegaan van een eerder afgegeven VOG, die echter niet meer geldig bleek vanwege de geldigheidsduur of niet-aansluitende overeenkomsten. Positief is dat in 312 gevallen de VOG-aanlevering wél tijdig en correct is verlopen.

Teams aan zet

Teams aan zet (Taz) is de belangrijkste organisatieontwikkeling binnen Mondriaan. Sinds de start in het najaar van 2021 werken we aan een organisatie waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk liggen. Zo krijgen professionals de ruimte om hun expertise optimaal in te zetten voor goed onderwijs.

De gedachte achter Taz is dat professionals in teamverband betere resultaten behalen en, wanneer ze voldoende ruimte ervaren, ook meer verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. Bovendien versterkt werken in teamverband de professionele ontwikkeling van medewerkers. Ze leren niet alleen in formele trainingen, maar ook informeel, door samenwerking in de praktijk. In 2023 groeide het gesprek over Teams aan zet binnen verschillende scholen en diensten, waardoor het gedachtegoed steeds breder werd gedragen.

Teams aan zet in 2024

In 2024 is de ontwikkeling van Teams aan zet (Taz) voortgezet. Er is gewerkt aan een gedeeld beeld van wat Taz inhoudt en er zijn concrete werkafspraken gemaakt.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2024 blijkt dat:

- 74% van de teams het gesprek over Taz heeft gevoerd.
- 50% van de teams de Teamscan heeft uitgevoerd (in het najaar van 2024 was dit 90%).

Om de ontwikkeling te ondersteunen, wisselen schooldirecteuren tijdens 'Lunch & Learns' ervaringen uit en delen ze praktijkvoorbeelden van Taz in de scholen en teams. Daarnaast zijn er trainingen aangeboden, zoals *Deep Democracy*, *Tools for Teams* en *Conflictbewustzijn*. Deze trainingen waren populair, zowel via open inschrijving als in teamverband binnen scholen en diensten.

Taz groeit steeds meer uit tot een vaste manier van werken in onze organisatie.

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid

Mondriaan streeft naar een inclusieve leer- en werkomgeving waar iedereen zich welkom, veilig en gewaardeerd voelt. We zetten ons in voor gelijke kansen en het versterken van een inclusieve cultuur. Dit draagt bij aan een veilige leer- en werkomgeving voor zowel onze studenten als medewerkers.

Onze drie hoofddoelen:

1. Gelijke kansen: Iedereen krijgt toegang tot dezelfde mogelijkheden, ongeacht achtergrond.
2. Talent benutten: Diversiteit wordt gezien als een bron van kracht en innovatie.
3. Welkomstcultuur: We creëren een veilige en toegankelijke omgeving voor iedereen.

Om deze doelen te realiseren, hebben we in 2024 verschillende activiteiten ondernomen:

9 – 10 april | Eid al-Fitr (Suikerfeest)

Mondriaan viert diversiteit door ruimte te geven aan tradities van studenten en medewerkers. Verschillende scholen organiseerden op eigen initiatief een Iftar tijdens de Ramadan.

24 juni | Lezing Paul Scheffer

Paul Scheffer sprak over onderwijs in een grootstedelijke context. Hij benadrukte het belang van recht doen aan alle studenten in een veranderende samenleving.

Schooljaar 2024-2025 | Inclusiejaarkalender

Met oog voor examens en belangrijke opdrachten markeert de jaarkalender momenten die relevant zijn voor mensen met diverse achtergronden.

23 - 27 september | Week tegen Pesten

Scholen besteedden aandacht aan het creëren van een veilige en positieve leeromgeving.

1 oktober | Diversity Day

Alle medewerkers ontvingen het boek *Misschien moet je iets lager mikken* van Milo van der Kamp, om het gesprek over gelijke kansen te stimuleren.

28 november | Week van Respect

Mondriaan organiseerde een feestelijke avond rond kansengelijkheid en diversiteit.

13 december | Paarse Vrijdag

Alle scholen riepen op tot het dragen van paarse kleding om solidariteit te tonen met lhbtq+-jongeren en collega's. Met deze initiatieven versterken we onze inclusieve cultuur en zorgen we ervoor dat iedereen binnen Mondriaan tot zijn recht komt.

Inclusie en religieuze feestdagen

De cao van Mondriaan omvat christelijke feestdagen. Medewerkers van andere religies kunnen echter één dag buitengewoon verlof met behoud van salaris aanvragen voor een godsdienstige feest- of gedenktag. Daarnaast kunnen zij maximaal drie extra dagen verlof aanvragen zonder behoud van salaris.

Bewustwording en inclusie

In 2024 volgden teams en medewerkers diverse trainingen over diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Deze scholingen versterken de bewustwording en dragen bij aan een inclusieve organisatiecultuur.

Daarnaast werken we actief samen met de ondernemingsraad (OR) en studentenraad (SR) om kansengelijkheid te bevorderen, diversiteit te benutten en een veilige, inclusieve omgeving te creëren voor iedereen binnen Mondriaan.

Professionele ontwikkeling

Bij Mondriaan staat leren en ontwikkelen centraal. We investeren in scholing, kennisdeling tussen teams en leidinggevend en de opleiding van nieuwe (onderwijs)professionals. Door te blijven leren, zorgen we voor voldoende en goed toegeruste medewerkers.

Mondriaan Academie

Op het online platform *Mijn Mondriaan Academie* kunnen medewerkers 24/7 terecht met hun persoonlijke ontwikkelingsvragen. Daarnaast fungeert de online omgeving als een instrument voor leidinggevend en medewerkers om gesprekken te voeren over loopbaanontwikkeling, professionalisering en een leven lang ontwikkelen (LLO). Alle medewerkers van Mondriaan kunnen in deze omgeving (gratis) e-learningen volgen, assessments uitvoeren, deelnemen aan webinars en zich inschrijven voor trainingen op locatie. Leidinggevend en teams kunnen advies en scholing aanvragen. De academie wordt steeds vaker uitgenodigd om scholen en diensten te adviseren over de begeleiding van het maken van scholingsplannen en het inhoud geven aan studiedagen.

Assessments en maatwerk

Naast teamassessments biedt de academie ook selectieassessments aan, onder andere voor functies zoals LD, (adjunct)-schooldirecteur en sinds 2024 ook voor hoofden, dienstdirecteuren en coachende docenten. Deze assessments helpen bij het maken van gerichte keuzes in professionalisering en loopbaanontwikkeling.

Breinkunde

Mondriaan streeft ernaar een breinvriendelijke leeromgeving te zijn. Na jaren van inspirerende masterclasses *Breinkunde* is in 2024 een praktische leergang ontwikkeld, in samenwerking met de dienst Onderwijsondersteuning en -advies (OOA). Deze leergang, gebaseerd op de 12 breinprincipes van Mondriaan, is zowel online als klassikaal te volgen en helpt medewerkers breinkunde actief toe te passen in het onderwijs.

Focus op Nederlands, rekenen en burgerschap

Mondriaan Academie werkt nauw samen met OOA om vakinhoudelijke expertise te versterken:

- **Nederlands** – De *leergang vakdidactiek Nederlands* ondersteunt docenten bij het verbeteren van hun didactische vaardigheden.
- **Rekenen** – In samenwerking met de Hogeschool Rotterdam is de *leergang vakdidactiek rekenen* ontwikkeld, waarin docenten niet alleen een certificaat, maar ook **microcredentials** kunnen behalen voor de lerarenopleiding Wiskunde.
- **Burgerschap** – Eind 2024 start de werving voor een **gesubsidieerde leergang Burgerschap**, die in 2025 van start gaat. Ook hier kunnen deelnemers via microcredentials vrijstellingen verkrijgen voor onderdelen van de lerarenopleiding Maatschappijleer.

Management Development

De Mondriaan Academie ondersteunt het management met een breed aanbod aan masterclasses, keynotes en workshops. School- en dienstdirecteuren verzorgen de workshops, terwijl externe experts vanuit verschillende organisaties inspirerende masterclasses en keynotes geven. Dit programma-aanbod wordt steeds positief beoordeeld.

Daarnaast is de Academie medeorganisator van *Leiders op Locatie*, een serie bijeenkomsten voor school- en adjunct-directeuren (twee à drie keer per jaar). In 2024 zijn we gestart met een High Potential-programma, waarbij de verplichte stage is vervangen door een verdiepend traject. Deelnemers onderzoeken hun eigen leiderschapstijl en het effect daarvan op hun team en de organisatie.

EDEX

In het voorjaar van 2024 organiseerde de Mondriaan Academie, samen met de dienst OOA, het tweedaagse Educational Design Expedition-event (EDEX). Tijdens deze intensieve sessies werkten zo'n 75 collega's uit verschillende scholen in onderwijsontwikkelgroepen aan het herontwerp van hun onderwijs. Van visievorming tot praktische uitvoering – alle essentiële stappen om onderwijs naar een hoger niveau te tillen kwamen aan bod, begeleid door ervaren facilitatoren.

Onboarding en introductie

Om nieuwe collega's snel en goed te laten 'landen' in de organisatie, heeft de Mondriaan Academie verschillende initiatieven opgezet. In lijn met de Startersregeling is een uitgebreide onboardingmodule ontwikkeld. Deze biedt praktische handvatten en bevat algemene informatie over onderwerpen zoals veilig werken en de belangrijkste roc-applicaties, waaronder Mia, HR2Day en Reisbalans. Een centraal onderdeel van de onboarding is de introductiedag, die drie keer per jaar door de Mondriaan Academie wordt georganiseerd. In het najaar van 2024 is deze dag vernieuwd, met een frisse opzet die meer ruimte biedt voor spontane ontmoetingen. Nieuwe collega's leren onze organisatie zo op een informele en interactieve manier kennen.

Daarnaast ontvangt iedere nieuwe collega een welkomstmail met informatie over relevante trainingen voor startende medewerkers. Ook krijgen ze een onboarding-flyer met handige links naar belangrijke informatie voor de startfase bij Mondriaan.

Zij-instroom

Mondriaan verwelkomt graag zij-instromers: ervaren vakprofessionals die de overstap naar het onderwijs willen maken. De Mondriaan Academie biedt ondersteuning bij de diplomawaardering van deze nieuwe medewerkers, zodat zowel de medewerker als de directeur duidelijkheid krijgt over de benodigde opleidingstrajecten voor mbo-bevoegdheid. Indien noodzakelijk, organiseert Mondriaan een ‘in company’-opleidingstraject, verzorgd door Hogeschool Rotterdam. In dit traject kunnen zij-instromers hun pedagogisch didactisch getuigschrift (PDG) behalen.

Na de succesvolle pilot van de ‘pre-PDG’ wordt aan zij-instromers die enige tijd moeten wachten op een PDG-opleidingsplek, een kort programma aangeboden ter ondersteuning bij het lesgeven. Dit programma bevat onderwijskundige vakken, intervisie en persoonlijke coaching. Ook zijn er medewerkers die de verkorte lerarenopleiding volgen, zoals aangeboden door verschillende hogescholen. Mondriaan biedt daarnaast een eigen opleiding Instructeur MBO aan, waar ook instructeurs van andere roc’s aan kunnen deelnemen. In 2024 waren er 138 zij-instromers bezig met de PDG, waarvan 39 in datzelfde jaar zijn gestart.

Mondriaan als opleidingsschool

Opleidingsschool Mondriaan (OSM) is door het ministerie van OCW geaccrediteerd en leidt docenten op voor het mbo in een grootstedelijke context. OSM is het partnerschap tussen Mondriaan en Hogeschool Rotterdam Instituut voor Lerarenopleidingen. De hogeschool en OSM zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het curriculum en de plaatsing van de docenten in opleiding (dio) op leerwerkplekken binnen Mondriaan-scholen. Voor Mondriaan biedt de Opleidingsschool een waardevolle kans om nieuwe medewerkers met mbo-ervaring aan te trekken, wat bijdraagt aan de aanpak van het lerarentekort. In het najaar van 2024 werd B3Net in gebruik genomen, een systeem dat data verzamelt over de in-, uit- en doorstroom van dio’s binnen en buiten de organisatie, inclusief voortijdige uitval en diplomeringpercentages. Het aantal scholen dat bij de plaatsing van dio’s is betrokken, is gestegen; in 2024 waren 19 scholen erbij aangesloten. Het aantal gecertificeerde werkplekbegeleiders – verantwoordelijk voor de begeleiding van de dio’s – neemt toe. Evenals het aantal schoolopleiders, dat bijna is verdubbeld. In het schooljaar 2023-2024 was er een toename van het aantal opleidingsvarianten. Hoewel we dit zien als een positieve ontwikkeling, legt het druk op de organisatie. En we verwachten dat dit in de toekomst verder zal toenemen. Er was ook een lichte stijging van het aantal studenten: 130 dio’s van de initiële lerarenopleidingen en 101 zij-instromers. In december 2024 werd, conform de richtlijnen van ‘Samen Opleiden’, een peerreview georganiseerd. Gezien de positieve reacties van de bezoekende Opleidingsscholen op deze dag, verwachten wij in januari 2025 een positieve kwaliteitsbeoordeling.

Formatiebeleid en functiemix

In juli 2021 werd het Mondriaan Formatiebeleid vastgesteld, met instemming van de Ondernemingsraad. Dit beleid is gericht op het maken van een kwaliteitsslag, het bevorderen van carrièremogelijkheden voor medewerkers en het verder ontwikkelen van Teams aan zet. De financiering komt grotendeels uit de voormalige salarismixgelden.

Het formatiebeleid bevat de volgende speerpunten met betrekking tot carrièremogelijkheden voor docenten:

- De LC-docent fungeert als spil binnen de onderwijsteams.
- Er wordt een functiemix voor docentfuncties geïmplementeerd, met een verdeling van 24,5-29 procent LB, 60 procent LC, 10-15 procent LD en 0,5-1 procent LE (realisatie in drie jaar).
- Het instrument van (strategische) personeelsplanning (SPP) wordt geïntroduceerd, waarmee het beleid op school- en dienstniveau wordt uitgevoerd en op concernniveau meerjarig kan worden gepland.

Per 1 september 2023 is gestart met de invulling van de functiemix. De verhouding tussen de verschillende docentfuncties in 2023 en 2024 wordt weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 3.5 Functiemix docentfuncties

functieschaal	2024		2023	
	fte's	%	fte's	%
LB	319	34	374	40
LC	571	61	536	57
LD	44	5	29	3,1
LE	0		0	0,0
totaal	934	100,0	939	100,0

Mondriaan heeft het streefcijfer voor LC gehaald. Daarnaast is er een gestage groei in het aantal LD-functionarissen te zien.

Leraren- en personeelstekort

De arbeidsmarkt kampt nog steeds met structurele tekorten. Binnen het mbo zien we een verschuiving: naast de moeilijk vervulbare vacatures voor docenten, worden ook functies voor niet-onderwijzend personeel – zowel ondersteunend als leidinggevend – steeds lastiger te vervullen. Hoewel de tekorten in het mbo minder groot zijn dan in het primair en voortgezet onderwijs, heeft ook Mondriaan steeds meer moeite bij het vinden, binden en boeien van geschikte nieuwe collega’s.

Het is daarom van essentieel belang om nieuwe doelgroepen aan te spreken en de bekendheid van het mbo als aantrekkelijke werkgever in de regio Haaglanden te vergroten. Veel nieuwe leraren in het mbo komen niet uit de traditionele lerarenopleidingen, maar uit het bedrijfsleven en de werkvelden waarvoor Mondriaan opleidt. Dit vraagt om intensieve samenwerking met partners, de gemeente Den Haag, en een versterkte inzet om het mbo-onderwijs als interessante werkgever te promoten. Om dit te bereiken, hebben we diverse initiatieven opgezet: we organiseren webinars voor werkzoekenden, presenteren ons tijdens open dagen met een HR-stand waar we vragen beantwoorden en waar werkzoekenden sfeer kunnen proeven. Verder hebben we onze 'Werken bij'-site vernieuwd. Deze initiatieven helpen ons beter in contact te komen met potentiële nieuwe collega's en hen te informeren over de mogelijkheden binnen het mbo.

Onderwijsregio

Naast onze eigen inspanningen om het leraren- en personeelstekort aan te pakken, speelt Mondriaan een actieve rol in de Onderwijsregio Haaglanden. Deze regio richt zich op de samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep in Haaglanden, met als doel voldoende en (blijvend) goed opgeleid onderwijspersoneel te waarborgen.

Door gezamenlijk te focussen op werving, matching, opleiding, begeleiding en de blijvende professionalisering van onderwijspersoneel, streven we naar een afname van het lerarentekort in Den Haag en omstreken. Door de krachten te bundelen en intensief samen te werken met andere onderwijsinstellingen en partners, dragen we bij aan een positieve verandering in het aantrekken en behouden van leraren in de regio.

In het komende jaar willen we verdere stappen zetten in het uitwerken en concretiseren van de werkgeversvisie en maatschappelijke opgave van de Onderwijsregio Haaglanden. Dit betreft de regionale aanpak van de personeelstekorten en het opleiden van nieuwe onderwijsprofessionals via de partnerschappen 'Samen Opleiden en Professionaliseren'.

Personeelsraadgever

Op initiatief van de Ondernemingsraad is sinds september 2023 twee dagen per week een personeelsraadgever werkzaam bij Mondriaan. Wat begon als een pilot voor één jaar, is inmiddels verlengd voor een tweede jaar.

Deze personeelsraadgever staat klaar voor alle medewerkers van Mondriaan. Zij kunnen er op een informele en vertrouwelijke manier terecht voor vragen over hun werksituatie en/of rechtspositie. De personeelsraadgever biedt een luisterend oor, verstrekt informatie en advies over werkgerelateerde zaken, en bemiddelt in (dreigende) conflictsituaties.

Als onafhankelijke en onpartijdige adviseur en bemiddelaar rapporteert de personeelsraadgever direct aan het College van Bestuur. Vanuit deze positie helpt de personeelsraadgever beide partijen om 'het goede gesprek' te voeren en conflicten op te lossen.

Van januari 2024 tot en met december 2024 heeft de personeelsraadgever in totaal 148 meldingen ontvangen. In 127 gevallen was er behoefte aan een luisterend oor, informatie en advies, terwijl er 18 keer bemiddeling heeft plaatsgevonden. In drie gevallen werd doorverwezen naar de vertrouwenspersonen.

Bijna alle meldingen gaan in de kern over de manier van communiceren en stijl van leidinggeven, waarbij medewerkers zich onvoldoende gezien of gehoord voelen.

Banenafpraak

In 2024 vervulden 21 medewerkers met een registratie in het doelgroepenregister gezamenlijk 26,26 banen van 25,5 uur per week, volgens de banenafpraak.

Daarnaast heeft Mondriaan stageplekken aangeboden aan vijf studenten met een doelgroepen-registratie.

In 2024 zijn er geen nieuwe initiatieven ontwikkeld met betrekking tot de banenafpraak. In afwachting van de verwachte nieuwe wet- en regelgeving in 2026, heeft Mondriaan besloten om voorlopig geen centraal beleid meer te voeren voor de realisatie van participatiebanen.

Desondanks zal de dienst HRM contact onderhouden met gespecialiseerde bemiddelingsbureaus. Zo kunnen we – wanneer zich een concrete plaatsingsvraag voordoet – de mogelijkheden voor plaatsing bij een school of dienst van Mondriaan onderzoeken en ondersteunen.

Aanpak ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bij Mondriaan steeg van 7,8 procent in 2023 naar 8,2 procent in 2024. De verzuimdoelstelling van 6,0 procent is daarmee niet gehaald. De meldingsfrequentie bleef gelijk ten opzichte van 2023, met een gemiddelde van 1,3 keer per jaar. De stijging van het verzuimpercentage is voornamelijk het gevolg van een toename van langdurig verzuim (langer dan 41 dagen). Het kortdurende en middellange verzuim (tot en met 41 dagen) is licht gedaald. De precieze oorzaak van de stijging is lastig te achterhalen, aangezien het registreren van verzuimoorzaken uitsluitend de verantwoordelijkheid is van de bedrijfsarts. Op basis van informatie uit sociaal-medische overleggen en gesprekken met de bedrijfsartsen, worden de volgende mogelijke oorzaken genoemd:

- In 2024 vonden er relatief veel wisselingen in het management plaats, wat de preventieve aandacht voor medewerkers, het voorkomen van verzuim en de continuïteit en kwaliteit van de verzuimbegeleiding onder druk zette.
- In vergelijking met 2023 lijkt er een toename te zijn van langdurig verzuim door zwangerschap- en bevallingsgerelateerde klachten.
- Door veranderingen in het onderwijs en toegenomen problematiek bij studenten (zoals de nasleep van corona), ontstaat de mogelijkheid dat de vaardigheden, kwalificaties en ervaring van medewerkers niet meer aansluiten bij de eisen die het werk stelt, wat leidt tot bovenmatige belasting en verzuim.

Verzuimtrainingen en begeleiding

In 2023 is Mondriaan gestart met trainingen en begeleiding door Hera, een externe organisatie die ondersteuning biedt bij het verminderen van ziekteverzuim. Deze training maakt onderdeel uit van het management development-programma en is ook gericht op HR-(adviseurs). In 2025 wordt dit traject voortgezet. De focus van de trainingen ligt op warm zakelijk leiderschap, het bevorderen van werkplezier en het streven naar duurzame inzetbaarheid. Vanaf december 2024 kunnen scholen en diensten bovendien gebruikmaken van een verzuimanalyse die door Hera wordt uitgevoerd.

(Bovenwettelijke) WW-uitkering

Mondriaan is verplicht eigen risicodragers voor de (B)WW. Dit betekent dat Mondriaan de (B)WW-kosten van werkloze ex-werknemers draagt en wettelijk verantwoordelijk is voor hun re-integratie. De ondersteuning bij het vinden van nieuw werk wordt verzorgd door een medewerker van Mondriaan. Hierbij worden soms externe begeleidingstrajecten of re-integratieactiviteiten ingekocht. In 2024 zijn er 41 medewerkers ingestroomd in de WW. De totale caseload voor (B)WW bedroeg 65 personen, een toename van 30 medewerkers ten opzichte van 2023. De totale kosten van de (B)WW-uitkeringen in 2024 waren ruim € 8 ton.

Salarisverhoging cao

Per juni 2024 eindigde de cao-mbo af, waarna een nieuwe kortlopende cao werd overeengekomen die liep tot 1 januari 2025. De wijziging in deze cao betrof uitsluitend de salarissen.

- Per 1 juni 2024 werd een salarisverhoging van 2,95% doorgevoerd.
- In juli 2024 ontvingen alle medewerkers die op 1 juni 2024 in dienst waren een éénmalige pensioengevende uitkering van € 750,- bruto. Parttimers ontvingen dit bedrag naar rato van hun dienstverband.
- In oktober 2024 kregen alle medewerkers die op 1 oktober 2024 in dienst waren een éénmalige pensioengevende uitkering van € 550,- bruto, eveneens naar rato voor parttimers.

Digitalisering HR-processen

Het digitaliseringsproject van het salarissysteem HR2day is succesvol afgerond en alle processen zijn inmiddels digitaal ingericht. In 2024 zijn er zijn totaal 8.059 processen via HR2day ingediend (exclusief verlofaanvragen). Vanaf 2025 worden er jaarlijks meerdere infosessies aangeboden via de Mondriaan Academie om medewerkers verder te informeren over het gebruik van HR2day en andere digitaliseringsinitiatieven.

Symposium 2024

In 2024 vond het tweejaarlijks Mondriaansymposium plaats. Onderwerpen uit de *Strategie 2024-2027* stonden daarin centraal, gepresenteerd door topsprekers en met inspirerende workshops. Maar liefst 1.800 medewerkers namen deel aan het symposium. De campus aan de Koningin Marialaan onderging een transformatie en werd een bruisend centrum van kennisuitwisseling en inspiratie. Voor het eerst sinds 2018 kon het symposium weer worden georganiseerd. Ook dit keer was de inzet van medewerkers en studenten onmisbaar. Met 120 verschillende workshops was er voor ieder wat wils. Van escaperooms, cursussen fotografie, Wijn en Spijs, LinkedIn, Deep Democracy en het uitbannen van stagediscriminatie, tot gesprekken met het College van Bestuur – de enorme diversiteit van de workshops weerspiegelde de veelzijdigheid van het onderwijs dat Mondriaan te bieden heeft. Enkele keynotes waren zo succesvol dat ze herhaald worden gedurende het schooljaar 2024-2025.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

In het voorjaar van 2024 werd het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) afgenomen, met een respons van 52%. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2022 (50%), maar blijft aanzienlijk lager dan het sectorgemiddelde van de mbo-sector (71%).

Mondriaan is trots op het resultaat: over het algemeen scoren we (als grootstedelijk roc) vergelijkbaar met de sectorgemiddelden én op bijna alle vragen zijn de resultaten verbeterd ten opzichte van twee jaar geleden. Het werken bij Mondriaan wordt gewaardeerd met een 7,6.

Alle medewerkers konden meedoen; in tegenstelling tot eerdere MTO's werden nu ook medewerkers met een tijdelijke aanstelling van minder dan één jaar aangeschreven.

Positief zijn de resultaten met betrekking tot de ervaren werkdruk: 9% meer medewerkers (dan in 2022) ervaren de werkdruk als goed. Dit ligt ook 7% boven het gemiddelde in de sector. 64% van de medewerkers ervaart de werkdruk als goed.

De resultaten van de uitvraag naar de ervaring met de implementatie van *Teams aan zet* zijn te lezen op [pagina 36](#).

3.2 Facilitaire zaken, aanbestedingen, veiligheid en IT

Huisvesting

In 2024 zijn er verschillende ontwikkelingen geweest op het gebied van huisvesting. Per januari is de nieuwbouwlocatie aan de Vaz Diasdreef in gebruik genomen, waar Pedagogische en Sociale beroepen en Business & Law naartoe zijn verhuisd. Door de verhuizing van de Pedagogische Beroepen is het pand aan de Brouwergracht gesloten. De VAVO heeft een sterke groei doorgemaakt en had extra huisvesting nodig. Eerst werd tijdelijke ruimte gecreëerd in de kerk aan de Bezuidenhoutseweg, waarna een dependance werd gerealiseerd in het zalencentrum ZINN aan het Koningin Julianaplein.

Daarnaast zijn er diverse verbouwingen uitgevoerd binnen de gebouwen aan de Aspasialaan, Brasserskade en het Leeghwaterplein. Op de Aspasialaan is de Zorgcampus van de toekomst tot stand gekomen door het aanpassen van praktijkruimtes en het inrichten van een Skillslab. Op het Leeghwaterplein zijn de praktijklokalen voor de Beauty, Hair & Fashion verbouwd, wat bijdraagt aan de integratie van onderwijs en beroepspraktijk. Op de Brasserskade zijn verbouwingen doorgevoerd ter verbetering van de functionaliteit, waaronder de realisatie van extra leslokalen en vergaderruimtes.

Duurzaamheid

In 2024 is de organisatie verdergegaan met het verduurzamen van haar bedrijfsvoering. Op alle eigendomsgebouwen zijn zonnepanelen geïnstalleerd en de tl-verlichting is in de meeste gebouwen vervangen voor energiezuinige ledverlichting. Op de campus Tinwerf is een nieuwe luchtbehandelingsinstallatie geplaatst, en de klimaatbeheersing van de locatie aan de Vondellaan is aangepast, in afwachting van nieuwbouw. De Koningin Mariaalaan is als eerste gebouw volledig van het gas afgesloten.

Deze verduurzamingsmaatregelen, samen met de sluiting van het pand aan de Brouwersgracht, hebben in 2024 geleid tot een vermindering van gas- en elektriciteitsverbruik. Ten opzichte van 2023 is het gasverbruik (CO₂-uitstoot) met 21,8 procent gedaald, en het elektriciteitsverbruik met 9,8 procent. Deze daling heeft niet alleen bijgedragen aan de verduurzaming, maar heeft ook een kostenbesparing van 3,1 miljoen euro opgeleverd.

Naast deze energiebesparende projecten zijn er andere initiatieven op het gebied van duurzaamheid doorgevoerd. Per 1 januari is de organisatie overgestapt van plastic bekertjes naar porseleinen kopjes, en in de loop van het jaar zijn op verschillende locaties statiegeldmachines geplaatst. Hiermee kunnen studenten en medewerkers lege blikjes en flesjes inleveren, waarna het statiegeld teruggestort wordt op hun eigen rekening of gedoneerd kan worden aan een goed doel dat aan de machine is gekoppeld. In totaal zijn er 13.848 blikjes en flesjes gerecycled. Bij 1.894 stuks (13%) werd het statiegeld gedoneerd. Dit heeft een totaalbedrag van € 284,10 voor de Plastic Soup Foundation opgeleverd.

Speerpunten

In 2024 heeft het facilitair bedrijf flink geïnvesteerd in professionalisering, wat heeft geleid tot een overschrijding van het scholingsbudget. Er is onder andere geïnvesteerd in opleidingen voor pedagogisch conciërges en beveiligers, evenals in bhv-gerelateerde trainingen. Daarnaast is er een gastvrijheidsvisie opgesteld met als doel de dienstverlening verder te professionaliseren en gastvrijheid binnen de organisatie verder te versterken.

Binnen het facilitair bedrijf heeft *Teams aan zet* steeds meer vorm gekregen. In elk facilitair onderdeel werken medewerkers Mondriaanbreed samen om signalen vanaf de werkvloer te vertalen naar het management. Dit heeft al geresulteerd in diverse verbeteringen die zijn doorgevoerd in de dienstverlening.

Om de integratie van het onderwijs in de beroepspraktijk te bevorderen, is geïnvesteerd in de ontwikkeling van stagebedrijven binnen de facilitaire dienst. Naast de begeleiding van cliënten als Ipse de Bruggen en Middin, heeft dit ertoe geleid dat in 2024 in totaal 73 stagiairs uit het vmbo, mbo en hbo een stageplek kregen en begeleid werden binnen de organisatie.

Aanbestedingen

Zoals ieder jaar heeft Mondriaan in 2024 diverse aanbestedingen doorlopen, zowel meervoudig onderhands als Europees. Dit betrof onder andere aanbestedingen voor bedrijfskleding voor het facilitair bedrijf, planning- en roostersoftware, een studentinformatiesysteem, printpapier, sanitaire middelen, ongediertebestrijding en liftrevisies.

Mondriaan zet zich actief in voor een duurzaam inkoopbeleid, in lijn met het convenant *Duurzaam inkopen*. Daarin committeren mbo-scholen, hogescholen en universiteiten zich gezamenlijk aan verantwoord inkoopbeleid. Dit betekent onder andere een overgang naar groene energie en het stellen van duurzame eisen binnen aanbestedingen.

Daarnaast werd bij elke aanbesteding, voor zover mogelijk, rekening gehouden met *social return*. Mondriaan concretiseerde dit door inschrijvende partijen te vragen een aantal stageplaatsen beschikbaar te stellen en/of gastlessen te verzorgen, zodat aanbestedingen ook een bijdrage leveren aan de maatschappelijke en educatieve doelen van Mondriaan.

Veiligheid

Veiligheid is van ons allemaal. Dat is wat wij binnen Mondriaan uitdragen. Veiligheid is niet alleen verbonden aan één afdeling of functie, maar is de verantwoordelijkheid van ons allen. We zetten ons in voor een inclusief en veilig werk- en leerklimaat voor zowel studenten als medewerkers.

Integrale veiligheid

IVP

In 2024 zijn er een nieuwe Adviseur Sociale Veiligheid (ASV) en een Chief Information Security Officer (CISO) aangesteld. De samenwerking binnen het samenwerkingsverband Veiligheid is geïntensiveerd, met focus op gezamenlijke kennisdeling en professionalisering. Het Integraal Veiligheidsplan (IVP) 2024-2027 werd ontwikkeld. Met dit plan kunnen we losse protocollen en reglementen met elkaar verbinden en het veiligheidsbeleid verder borgen. Veiligheid wordt steeds meer als een gezamenlijke verantwoordelijkheid gezien, met structureel overleg en korte lijnen bij casuïstiek. Bij een crisissituatie treedt het crisisplan in werking, waarbij onmiddellijk een crisismanagementteam (CMT) wordt bijeengeroepen. In 2024 is dit eenmaal gebeurd. In 2025 wordt het huidige crisisplan herzien.

Mia

Om informatie over veiligheid toegankelijker te maken voor medewerkers en studenten, is op het Mia-platform een aparte rubriek Integrale veiligheid ingericht, waarin relevante veiligheidsinformatie rondom veiligheid overzichtelijk is gebundeld.

MIMO

Incidenten worden geregistreerd in de Mondriaan Incidentenmonitor (MIMO). Sinds eind 2023 is MIMO weer volledig in gebruik en is er weer sprake van eenduidige registratie. Het aantal geregistreerde meldingen is gestegen ten opzichte van 2023.

2023: 311 (volledige jaar)
2024: 490 (tot 18-12-2024)

De stijging is te danken aan verbeterde registratie en een verhoogde meldingsbereidheid. De verzamelde data stellen ons in staat trends te herkennen en preventieve maatregelen te nemen, zoals trainingen, keynotes en gesprekken met studenten, management en teams. Hierbij wordt samengewerkt met diverse in- en externe partners.

Fysieke veiligheid

Op elke locatie is een team van bedrijfshulpverleners en arbo-coördinatoren aanwezig. Jaarlijks worden ontruimingsoefeningen gehouden en geëvalueerd. Mondriaan beschikt ook over een eigen bedrijfsbeveiligingsdienst voor alle campussen. Met name de eerste medewerkers beveiliging, evenals een aantal andere beveiligingsmedewerkers, zijn het afgelopen jaar van werkplek gerouleerd. Hun signalerende functie, gastvrijheid en makkelijk benaderbaarheid blijven essentieel voor het creëren van

een sociaal veilige werk- en leeromgeving binnen Mondriaan. Om het werkplezier te verhogen, dragen de beveiligingsmedewerkers sinds kort een nieuw, casual werktuig. Dit wordt als comfortabel ervaren en draagt bij aan een meer toegankelijke en laagdrempelige uitstraling.

Sociale veiligheid

Studenten en medewerkers ervaren de sociale veiligheid binnen Mondriaan over het algemeen als positief, maar er zijn enkele zorgwekkende trends:

- *Polarisatie in de maatschappij*
Door de landelijke politieke koers, geopolitieke ontwikkelingen in het Midden-Oosten en de verkiezingsuitslag in de VS zien we meer signalen van islamofobie, antisemitisme en homo-/transfobie. Deze signalen zijn vaak onderhuids aanwezig, maar veroorzaken nog geen grote confrontaties. Het is belangrijk om hierover met elkaar in gesprek te gaan.
- *Mentale gezondheid*
Er is een toename van mentale klachten onder studenten, wat de interne zorg- en begeleidingsstructuur op sommige scholen onder druk zet. De wachtlijsten in de (jeugd-)ggz en de complexiteit van de klachten dragen bij aan deze druk.
- *Sociale media en conflicten*
Conflicten die buiten school plaatsvinden, komen vaker de school binnen, met als gevolg vechtincenten en zelfs dreiging van wapengebruik. Eerderrelateerde conflicten en culturele spanningen spelen hierbij een rol, evenals een toename van online pesten.

Preventief aanbod

In reactie op deze trends hebben we preventieve maatregelen genomen, zoals lessenseries voor studenten en deskundigheidsbevordering voor medewerkers. De expositie *Hear Me Now* tijdens *Orange The World* bracht aandacht voor geweld tegen vrouwen. Daarnaast kregen studenten en medewerkers trainingen en workshops over het signaleren van geweld tegen vrouwen en het creëren van handelingsperspectief.

IT

De strategie van Mondriaan vraagt om een steeds flexibeler en wendbaarder IT-landschap, ondersteund door een solide datafundament. Om de diverse vragen en behoeften effectief te organiseren, werken we sinds 2024 met een strak en transparant IT-service-management- (ITSM) en portfolioproces. Zo kunnen we gezamenlijk weloverwogen beslissingen nemen.

In 2024 waren systemen en infrastructuur vrijwel continu beschikbaar voor onze medewerkers en studenten. Mondriaan blijft zich richten op continue verbetering en hanteert een risico-gestuurde aanpak. Regelmatige dreigingsanalyses, externe PEN-tests en deelname aan de landelijke benchmark helpen ons te bepalen waar verbeteringen nodig zijn en welke maatregelen geïmplementeerd moeten worden.

De optimalisatie van onderwijslogistieke processen stond in 2024 centraal. Binnen het programma Onderwijslogistiek is een Europese aanbesteding gedaan voor systemen ter ondersteuning van de processen van onderwijsaanbod, planning en roostering en het studenteninformatiesysteem. Het systeem voor onderwijsaanbod is inmiddels in gebruik genomen, terwijl de implementatie van de overige twee systemen volop in voorbereiding is.

Daarnaast heeft Mondriaan deelgenomen aan de landelijke pilot Uitnodigingsregel, gericht op het terugdringen van vroegtijdig schoolverlaten (VSV). Ook is het programma MondriAI gelanceerd, waarin AI wordt geïntegreerd in onderwijsprocessen, organisatieonderdelen en ondersteunende diensten van Mondriaan. MondriAI richt zich op beleidsontwikkeling, pilots en training om AI op een verantwoorde manier toe te passen en AI-geletterdheid te vergroten bij docenten, studenten en ondersteunend personeel.





Hoofdstuk 4

Financiële bedrijfsvoering

4. Financiële bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk beschrijven we de manier waarop Mondriaan omgaat met de financiële bedrijfsvoering. In paragraaf 4.1 omschrijven we de financiële ontwikkelingen. Paragraaf 4.2 is de continuïteitsparagraaf. Paragraaf 4.3 gaat in op de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. In de laatste paragraaf gaan we in op de notitie Helderheid.

4.1 Financiële ontwikkelingen

Tabel 4.1 Staat van baten en lasten 2024

alle bedragen in € 1.000.000	2024	begroting 2024	in % van de begroting	2023	begroting 2025
baten	239,6	238,6	100,4%	232,6	246,1
rijksbijdragen	211,5	212,9	99,3%	205,9	217,6
overige overheidsbijdragen en subsidies	13,7	13,2	103,8%	11,8	13,7
college-, cursus-, les- en examengelden	5,8	4,7	123,4%	5,0	7,2
baten werk in opdracht van derden	2,4	1,9	126,3%	1,4	1,4
overige baten	6,2	5,9	105,1%	8,5	6,2
lasten	244,5	243,6	100,4%	228,1	252,7
personeelslasten	194,2	190,2	102,1%	178,0	197,8
afschrijvingen	14,8	15,7	94,3%	14,1	16,0
huisvestingslasten	13,7	16,3	84,0%	16,9	14,1
overige lasten	21,8	21,4	101,9%	19,1	24,8
saldo baten en lasten	-4,9	-5,0	98,0%	4,5	-6,6
financiële baten en lasten	1,2	0,2	600,0%	0,7	0,8
belastingen	-	-		-	-
resultaat	-3,7	-4,8		5,2	-5,8

Tabel 4.2 Balans per 31 december 2024

alle bedragen in € 1.000.000	2024	2023
activa	230,0	236,3
materiële vaste activa	188,1	193,2
financiële vaste activa	1,5	1,5
voorraden	0,1	-
vorderingen	7,4	8,2
liquide middelen	32,9	33,4
passiva	230,0	236,3
vermogen	121,5	125,2
voorzieningen	8,2	7,3
langlopende schulden	41,3	45,0
kortlopende schulden	59,0	58,8

Analyse verschillen tussen begroting en realisatie

Het verschil tussen de begroting en realisatie heeft als belangrijkste oorzaken:

Tabel 4.3 *Verschil baten*

baten (bedragen in € 1.000.000)	realisatie	begroting	verschil
rijksbijdragen	211,5	212,9	-1,4
overige overheidsbijdragen en subsidies	13,7	13,2	0,5
college-, cursus-, les- en examengelden	5,8	4,7	1,1
baten werk in opdracht van derden	2,4	1,9	0,5
overige baten	6,2	5,9	0,3
totaal baten	239,6	238,6	1,0

De totale baten zijn € 1,0 mln. hoger dan begroot, dit verschil ontstaat m.n. door:

- Rijksbijdragen zijn € 1,4 mln. lager dan begroot door enerzijds het doorschuiven van de prestatieafhankelijke Kwaliteitsmiddelen ‘19-’22 (ca. € 3,2 mln.) en anderzijds een toename van de lumpsum o.a. door loon- en prijsbijstelling en hogere subsidie Nazorg MBO 2024-2025.
- Overige overheidsbijdragen is € 0,5 mln. hoger dan begroot door extra beschikbaar gestelde WEB-gelden.
- College-, cursus-, les- en examengelden zijn € 1,1 mln. hoger dan begroot door toename van het aantal ESK/ISK-studenten.

Tabel 4.4 *Verschil lasten*

lasten (bedragen in € 1.000.000)	realisatie	begroting	verschil
personeelslasten	194,2	190,2	4,0
afschrijvingen	14,8	15,7	-0,9
huisvestingslasten	13,7	16,3	-2,6
overige lasten	21,8	21,4	0,4
totaal lasten	244,5	243,6	0,9

De personeelslasten zijn in totaal € 4,0 mln. hoger dan begroot door:

- De loonkosten zijn per saldo € 3,4 mln. hoger dan begroot door enerzijds de afgesloten cao-afspraken (verhoging + éénmalige uitkeringen € 7,2 mln.) en anderzijds lagere formatieve inzet dan begroot mede door lagere studentenaantallen en niet tijdig kunnen vervullen van de vacatures (€ 3,8 mln. lager).
- De inhuur derden is hoger dan begroot (€ 1,5 mln.) door tijdelijk vervullen van vacatures en vervangen van langdurig zieken.
- Overige personeelskosten zijn per saldo € 0,9 mln. lager dan begroot.
Dit komt enerzijds door hogere overige personeelslasten, mede door herziening van de personele voorzieningen (€ 1,1 mln.), en anderzijds de niet begrote ontvangen UWV-uitkeringen (€ 2,0 mln.)

De afschrijvingen zijn € 0,9 mln. lager dan begroot. In 2024 is een stelselwijziging doorgevoerd van de voorziening groot onderhoud naar de componentenbenadering. Hier is in de begroting geen rekening mee gehouden. Door de stelselwijziging worden de schoolgebouwen voor een groot deel over een langere gebruiksduur afgeschreven. Hierdoor zijn de afschrijvingen incl. boekresultaat van de gebouwen (€ 0,4 mln.) lager dan begroot. De afschrijvingen van inventaris en apparatuur zijn ruim (€ 0,5 mln.) lager dan begroot door vertraagd investeren.

De huisvestingslasten zijn € 2,6 mln. lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door enerzijds lagere energielasten (€ 1,2 mln.) vanwege genomen energiemaatregelen en lagere energieprijzen, en door het vervallen van de dotatie van de voorziening groot onderhoud (€ 1,9 mln.) door de stelselwijziging. Daarentegen zijn de overige huisvestingslasten hoger dan begroot door aanpassing van de vaste onderhoudscontracten door nieuwe aanbestedingen (€ 0,5 mln.)

De overige lasten zijn € 0,3 mln. hoger dan begroot.
Dit verschil komt enerzijds door lagere realisatie van de begrote kosten bij de centrale budgetten (€ 0,5 mln.) en minder uitgaven voor de licentiekosten (€ 0,5 mln.) en anderzijds door extra uitgaven van de deelnemers kosten (€ 1,2 mln.) en onderhoudskosten inventaris en apparatuur (€ 0,1 mln.).

Vergelijking balansposten

Tabel 4.5 Activa

activa (bedragen in € 1.000.000)	2024	2023	verschil
materiële vaste activa	188,1	193,2	-5,1
financiële vaste activa	1,5	1,5	-
voorraden	0,1	-	0,1
vorderingen	7,4	8,2	-0,8
liquide middelen	32,9	33,4	-0,5
totaal activa	230,0	236,3	-6,3

De materiële vaste activa zijn afgenomen met € 5,1 mln. In 2024 is voor € 9,6 mln. geïnvesteerd in gebouwen, inventaris en apparatuur. De afschrijvingen bedragen € 14,2 mln. Verder is sprake van een boekverlies van € 0,5 mln. door desinvestering van componenten van gebouwen en installaties.

De vorderingen nemen per saldo af met € 0,8 mln., door een afname van overige vorderingen (€ 3,3 mln.) doordat in de kolom 2023 een te ontvangen schadebedrag van de verzekering was opgenomen en toename van overige vorderingen € 2,5 mln. bestaat uit debiteuren (€ 1,2 mln.) en vooruitbetaalde huren, licenties en overig (€ 1,3 mln.).

De liquide middelen zijn met € 0,4 mln. afgenomen. De operationele kasstroom is € 13,0 mln., de kasstroom uit financiering en investeringen is - € 13,4 mln..

Tabel 4.6 Passiva

passiva (bedragen in € 1.000.000)	2024	2023	verschil
vermogen	121,5	125,2	-3,7
voorzieningen	8,2	7,3	0,9
langlopende schulden	41,3	45,0	-3,7
kortlopende schulden	59,0	58,8	0,2
totaal passiva	230,0	236,3	-6,3

Het vermogen is afgenomen met € 3,7 mln. doordat het resultaat 2024 in mindering is gebracht op de algemene reserve.

De (personele) voorzieningen zijn gestegen met € 0,9 mln. Deze mutatie wordt met name veroorzaakt door een stijging van de voorziening langdurig zieken en een afname van de voorziening seniorenverlof. De voorziening langdurig zieken is met € 1,5 mln. gestegen als gevolg van een wijziging in het opnamecriterium. Vanaf 2024 worden medewerkers die minimaal 90 dagen ziek zijn en naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces opgenomen in de voorziening (2023: minimaal 200 dagen). De voorziening seniorenverlof is afgenomen met € 0,8 mln. door een lager deelnamepercentage t.o.v. 2023 en de gewijzigde blijfkans tabel.

De langlopende schulden nemen af door de jaarlijkse aflossing van € 3,7 mln..

De kortlopende schulden zijn per saldo € 0,2 mln. hoger dan 2023, dit komt m.n. doordat:

- de crediteuren lager zijn dan '23 (€ 1,8 mln.)
- de loonheffing en premies sociale verzekeringen zijn hoger dan '23 (€ 1,2 mln.) dit komt doordat in '22 de 13e maand in november was uitbetaald; waardoor deze post in boekjaar '23 lager was dan normaal.
- werk door derden is hoger dan '23 (€ 1,3 mln.) dit komt m.n. door af te wikkelen duurzaamheid subsidies.
- de Overige overheidsbijdragen zijn lager dan '23 (€ 1 mln.) dit komt door een stuk minder doorschuiven van WEB middelen en inburgering.
- Vooruit ontvangen subsidies OCW geormerkt is hoger dan '23 (€ 1,5 mln.) door het doorschuiven van diverse subsidies o.a. VABOK, VSV-convenant en Nazorg MBO en
- de post overige is per saldo € 1 mln. lager dan begroot doordat de post nog te betalen kosten lager zijn dan '23 (€ 1,9 mln.) dit komt m.n. door de afloop van nog te betalen nota's voor de Vaz Diasdreef en een aantal overige posten zijn hoger dan '23 (€ 0,9 mln.).

Treasurymanagement

De Treasurycommissie is in 2024 drie keer bijeengekomen. Op de agenda van de overleggen stond het beleid en de voortgang met betrekking tot de liquiditeitspositie, met name in verband met besluitvorming rondom investeringen in renovatie en nieuwbouw van huisvesting.

Het treasurybeleid sluit aan op de geldende wet- en regelgeving, waaronder de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Hierin is onder andere aangegeven dat de instellingen de publieke middelen, net als de overige middelen voor zover deze niet afgescheiden zijn van de publieke middelen, risicomijdend dienen te beleggen en te belenen. Binnen Mondriaan wordt geen gebruik gemaakt van derivaten.

Het treasurybeleid is gericht op besturing en beheersing, verantwoording en toezicht op de financiële vermogenswaarden en geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. Periodiek monitort Mondriaan de financiële baten en lasten, de liquiditeitspositie en de debiteurenpositie. De Treasurycommissie behandelt de relevante ontwikkelingen.

In de jaarrekening is in de toelichting op langlopende schulden een overzicht opgenomen van de lopende financieringen en de overeenkomst met het ministerie van Financiën inzake schatkistbankieren.

Mondriaan heeft in 2024 geen beleggingen en beleningen uitgezet of aangetrokken.

Kengetallen

Tabel 4.7 Kengetallen

kengetallen	signaleringswaarde	2024	2023
solvabiliteit 2	< 0,30	0,56	0,56
liquiditeit	< 0,50	0,68	0,71
absolute omvang liquide middelen (x € 1.000.000)	2 mln.	32,90	33,40
signaleringswaarde bovenmatige reserves	> 1	0,60	0,62

De solvabiliteit 2 is het eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen en is gelijk gebleven aan 2023. De liquiditeit (vlottende activa gedeeld door vlottende passiva) daalt van 0,71 naar 0,68 door herinvestering van de vrijgevallen afschrijvingen en het resultaat 2024.

Alle waarden voor solvabiliteit en liquiditeit bevinden zich binnen de signaleringsgrenzen van het ministerie van OCW voor de mbo-sector.

Signaleringswaarde bovenmatige reserves is ontwikkeld door de Inspectie van het Onderwijs en heeft ten doel het signaleren van bovenmatige reserves bij onderwijsinstellingen.



4.2 Continuïteitsparagraaf

In het Geïntegreerd Jaardocument wil Mondriaan niet alleen rapporteren over het (financieel) handelen in het verleden, maar ook – conform wet- en regelgeving – aandacht besteden aan de continuïteit. Heeft de organisatie in de voorzienbare toekomst voldoende middelen om haar hoofdtaak, het verzorgen van onderwijs, goed uit te voeren? Daar gaat de continuïteitsparagraaf over.

Onderdeel ervan is een analyse van de risico's, die immers de continuïteit kunnen bedreigen. Daarbij gaat het niet zozeer om het uitsluiten van risico's, als wel om het beheersen ervan. Periodiek vindt een risico-inventarisatie plaats op grond waarvan beheersmaatregelen worden genomen.

Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is een afgeleide van het uitgestippelde onderwijsbeleid voor de komende jaren en de bijbehorende strategische keuzes voor de betreffende periode. Het (meerjaren) financiële beleid is erop gericht de continuïteit van het onderwijs, de werkgelegenheid en de materiële voorzieningen (gebouwen, etc.) van Mondriaan te waarborgen en optimale randvoorwaarden te creëren voor de realisatie van onze missie, strategie en ons beleid.

Deze begroting gaat uit van het principe van beleidsrijk begroten. In een beleidsrijke begroting worden lasten verbonden aan doelen en resultaten. Zo kan achteraf beter verantwoord worden waaraan de middelen zijn besteed en of de doelen zijn behaald.

Beleidsrijk begroten maakt deel uit van de planning-en-controlcyclus van Mondriaan. Het is een instrument in het kader van vooruitkijken en plannen. Deze begroting is een financiële vertaling van het beleid en de doelen. Beleidsrijk begroten betekent ook dat het begrotingsproces begint bij de scholen, aangezien zij de meeste kijk hebben op het inzetten van effectieve middelen, passend bij hun doelgroep, opleiding en de kenmerken van hun werkveld.

Totstandkoming van de begroting

Er is begroot langs de lijn van de strategische ambities die Mondriaan voor de periode 2024-2027 geformuleerd heeft. De strategische ambities voor de komende jaren spitsen zich toe op de volgende prioriteiten: 1. Kansengelijkheid, 2. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, 3. Kennis, kwaliteit en innovatie, 4. Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever; en 5. Duurzaamheid.

De eerste drie prioriteiten vormen de Kwaliteitsagenda. De Kwaliteitsagenda vloeit voort uit de landelijk regeling *Werkagenda mbo*, waarmee financiering gemoeid is. De twee laatste prioriteiten zijn door Mondriaan toegevoegd. Samen vormen deze vijf prioriteiten de *Strategie 2024-2027*.

Extra investeringen

In het jaar 2022 zijn extra middelen beschikbaar gesteld voor onderwijsondersteuningspakketten die samenhangen met de coronapandemie (zogenoemde NPO-gelden). Deze extra middelen hebben mede bijgedragen aan het positieve exploitatieresultaat en de toename van het eigen vermogen. Voor de jaren 2023-2026 stelt Mondriaan daarom vanuit het eigen vermogen gelden beschikbaar ter financiering voor de aanpak van onderwijsachterstanden en gedragsproblematiek na corona. De middelen worden ingezet op de thema's soepele in- en doorstroom, welzijn studenten en sociale binding met de opleiding, ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages, en aanpak jeugdwerkloosheid.

Daarnaast heeft Mondriaan in 2023 circa € 8,4 mln. ontvangen door het behalen van de prestatieafspraken uit de Kwaliteitsagenda 2019-2022. De middelen worden in de jaren 2024-2028 ingezet op de volgende thema's: verbeteren mentaal welzijn studenten, versterken kwaliteit onderwijs en terugdringen ziekteverzuim.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is rekening gehouden met het verloop van de meerjarige studentprognoses, met gelijkblijvende gemeentelijke gelden en bijbehorende personele lasten. De personele last en de formatie voor het mbo is gebaseerd op de mbo-studentratio met een bandbreedte tussen 15,4 - 17,0 zoals vastgelegd in de hoofdlijnen van de begroting ("verhouding gewogen student ten opzichte van de formatie onderwijspersoneel op instellingsniveau").

In de meerjarenbegroting zijn investeringen en kosten voor de verdere verduurzaming van de gebouwen opgenomen, eigen gebouwen worden 'gasloos' gemaakt en gebouwinstallaties worden waar mogelijk vervangen door energiezuinigere installaties.

Ten gevolge van de T-2-systematiek op de lumpsumbekostiging ontstaan er in de jaren financierings-verschillen.

Het verschil tussen de bekostigde gewogen studenten (T-2) en de actieve studenten (T=0) is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4.8 *Verskil bekostigde gewogen en actieve studenten*

gewogen deelnemers	2025	2026	2027	2028	2029
T-2	15.375	15.646	15.627	15.904	15.974
T=0	15.627	15.904	15.974	16.064	16.061
verschil	-252	-259	-347	-159	-87
bedrag per gewogen student ca.	10.681	10.531	10.407	10.275	10.121
financieringsverschil	-2.687.378	-2.723.219	-3.613.462	-1.637.768	-876.485

Tabel 4.9 Meerjarige studenten- en formatieprognose (A1 gegevensset)

Voor de bekostiging MBO tellen de gewogen studenten aan een bol-opleiding volledig mee. Studenten aan een bbl-opleiding tellen volgens de deeltijdfactor van 0,4 mee. Het jaar 2024 is gebaseerd op de eindstand per 1 oktober 2024, in de jaren 2025-2029 gaat het om verwachte studentenaantallen. Het middelbaar beroepsonderwijs vormt veruit het grootste onderdeel van Mondriaan. De raming is dat het aantal mbo-studenten in 2029 gaat uitkomen op 18.852. Dit betekent een stijging van 3,4% van het totale aantal studenten.

De ramingen zijn gebaseerd op de afgegeven prognoses door de schooldirecteuren waarna op basis van ervaringscijfers, onderzoek van demografische gegevens en cijfers over instroom, uitval, doorstroom en uitstroom met 2% naar beneden bijgesteld. Het MBO aandeel t.o.v. de sector blijft ca. 4%. De verwachte studentenaantallen zijn leidend in het financieel meerjarenperspectief, zoals opgenomen in de begroting 2025 en verder. De liquiditeit, rentabiliteit en investeringsbehoefte zijn hiervan afgeleid. Dit geldt tevens voor de meerjarenbegrotingen over 2025-2029 van de exploitatie en de balans.

In de onderstaande tabel worden de ontwikkelingen bij Mondriaan afgezet tegen de landelijke MBO referentieraming. De basis van de lumpsum in enig begrotingsjaar is het marktaandeel van twee jaar eerder(T-2).

Tabel 4.10 Ontwikkelingen bij Mondriaan ten opzichte van de landelijke MBO referentieraming

ROC Mondriaan | Geïntegreerd Jaardocument 2024 | 55

Tabel 4.11 A2 Meerjarenbegroting

balans x €1.000	jaarrekening 2024	prognose 2025	prognose 2026	prognose 2027	prognose 2028	prognose 2029
activa						
vaste activa						
materiële vaste activa	188.116	187.796	181.471	176.352	169.178	162.201
financiële vaste activa	1.477	1.449	1.421	1.393	1.365	1.337
totaal vaste activa	189.593	189.245	182.892	177.745	170.543	163.538
vlottende activa						
voorraden	57	57	57	57	57	57
vorderingen	7.415	8.325	8.408	8.488	8.571	8.653
liquide middelen	32.875	21.679	16.687	13.876	16.155	18.747
totaal vaste activa	40.347	30.061	25.152	22.421	24.783	27.457
totaal activa	229.940	219.306	208.044	200.166	195.326	190.995
passiva						
eigen vermogen algemene reserve	121.509	115.730	112.149	111.079	111.078	111.079
voorzieningen	8.183	8.308	8.330	8.080	8.078	7.990
langlopende schulden	41.250	37.500	33.750	30.000	26.250	22.500
kortlopende schulden	58.998	57.768	53.815	51.007	49.920	49.426
totaal passiva	229.940	219.306	208.044	200.166	195.326	190.995

Toelichting-balans

De vaste activa zijn een weergave van de boekwaarde, de afname ontstaat doordat de investeringen lager zijn dan de afschrijvingen. De afname van de liquiditeit ontstaat met name door de investeringen in aanpassing gebouwen en verduurzaming. De daling van het eigen vermogen is te verklaren door de inzet van extra middelen vanuit het vermogen om de studenten, de ambities en thema's de komende jaren te kunnen financieren en door voorfinanciering i.v.m. de T-2 systematiek van de rijksbijdragen.

De kortlopende schulden nemen met name af door de afwikkeling van vooruit ontvangen subsidies.

In de (meerjaren) begroting is rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen:

- Investerings- en kosten voor de verdere verduurzaming van eigen panden (€ 8,4 mln.) en met investeringen op gebouwaanpassingen (€ 3,7 mln.).

Uitgangspunt is te allen tijde een vierkantenmeterprijs die past binnen het huisvestingskader en aansluit op het gemiddelde van de sector, zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de door Mondriaan gehanteerde standaarden op het gebied van inrichting, ICT-infrastructuur en klimaat.

De bekostiging van Mondriaan is voor de komende twee jaar goed voorspelbaar als gevolg van de T-2-systematiek (dit betekent dat de bekostiging in 2025 is gebaseerd op aanwezige studenten op 1 oktober 2023). Daarnaast zijn risico's voor de meerjarenbegroting inzichtelijk en zijn adequate maatregelen genomen om de risico's te beheersen. Voor interne financiële sturing heeft het CvB interne signaleringswaarden vastgesteld.

Toelichting eigen vermogen

Mondriaan sluit het boekjaar 2024 af met een vermogen van € 121,5 mln. Het vermogen heeft voor Mondriaan twee belangrijke doelen. Naast de bufferfunctie is het vermogen ook belangrijk voor de financiering van de bezittingen (activa). De bufferfunctie houdt in dat Mondriaan ruimte heeft om toekomstige tegenvallers en/of verliezen op te vangen en de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. Verder heeft het vermogen een financieringsfunctie. Het wordt ook gebruikt voor de financiering van de bezittingen. Daarnaast zijn de activa met vreemd vermogen gefinancierd. Over het vreemd vermogen betaalt Mondriaan 0,63% rente.

Het overgrote deel van het eigen vermogen zit 'vast' in stenen (gebouwen) en kan alleen worden aangewend als Mondriaan overgaat tot de verkoop van een gebouw of door het aantrekken van vreemd vermogen. Gezien de omvang van de huidige studentenpopulatie is het niet wenselijk om gebouwen te verkopen. Het aantrekken van vreemd vermogen (een lening bijvoorbeeld) kost geld (rente) en moet op termijn worden terugbetaald. Het is verstandiger om de ruimte binnen het eigen vermogen aan te houden als reserve voor toekomstige investeringen. In dit kader spreekt men ook wel over spaarliquiditeit, het geld dat gespaard wordt om in de toekomst vervanging van activa te kunnen financieren.

Staat van baten en lasten

Meerjaren staat van baten en lasten

balans x €1.000	jaarrekening 2024	prognose 2025	prognose 2026	prognose 2027	prognose 2028	prognose 2029
baten						
rijksbijdrage	211.458	217.587	216.955	213.362	213.840	211.251
overige overheidsbijdragen en subsidies	13.734	13.747	12.747	12.747	12.747	12.747
college-, cursus-, les- en examengelden	5.827	7.241	7.250	7.252	7.256	7.257
baten werk in opdracht van derden	2.363	1.397	1.425	1.453	1.483	1.512
overige baten	6.186	6.247	6.372	6.499	6.629	6.762
totaal baten	239.568	246.219	244.749	241.313	241.955	239.529
lasten						
personeelslasten	194.193	197.844	196.605	190.826	190.776	188.476
afschrijvingen gebouwen	8.132	8.992	7.971	8.101	7.582	7.391
afschrijvingen app/inventaris	6.653	7.023	7.060	7.112	7.215	7.320
huisvestingslasten	13.691	14.121	13.914	13.530	13.530	13.530
overige lasten	21.753	24.814	23.076	23.017	23.070	23.068
totaal lasten	244.422	252.794	248.626	242.586	242.173	239.785
saldo baten en lasten						
uit de gewone bedrijfsvoering	-4.854	-6.575	-3.877	-1.273	-218	-256
uit de financiële bedrijfsvoering	1.163	795	296	202	218	256
totaal resultaat	-3.691	-5.780	-3.581	-1.071	-	-

Toelichting staat van baten en lasten

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de geschatte ontwikkeling van het studentenaantal, de meest recente raming van het macrokader voor de mbo-sector (september 2024) en een inschatting van de toekomst gecombineerd met ervaringen uit het verleden. Er zijn geen incidentele baten opgenomen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering en continuïteit van de instelling.

Het negatief begrote resultaat in de jaren 2025-2027 ontstaat enerzijds door investeringen t.l.v. van het eigenvermogen voor extra begeleiding van onze studenten (zie pagina 1, extra investeringen) en anderzijds door ca. 50% voorfinanciering i.v.m. de T-2 bekostiging systematiek.

Op basis van met name het aandeel T-2 voor de rijksbijdrage en de ontwikkeling van het macrobudget fluctueert de rijksbijdrage.

Naast de lumpsum ontvangt Mondriaan middelen voor de uitvoering van de Kwaliteitsagenda (onderdeel van de *Strategie 2024-2027*).

De nieuwe Strategie voor de periode 2024-2027 beschrijft de strategische prioriteiten en doelen van Mondriaan. Deze vormen de uitgangspunten voor de begroting. De Strategie heeft vijf prioriteiten. Prioriteiten 1, 2 en 3 vloeien voort uit de Kwaliteitsagenda (landelijke regeling *Werkagenda mbo*); prioriteiten 4 en 5 zijn door Mondriaan daaraan toegevoegd. De vijf prioriteiten samen vormen de Strategie 2024-2027.

De meerjarenpersoneelskosten vloeien voort uit de meerjarenformatieplanning. Deze planning is allereerst een afgeleide van de meerjarenstudentenprognose met als basis het formatiebeleid. De doelstellingen van het formatiebeleid zijn: carrièremogelijkheden in de klas; een kwaliteitsslag maken; Teams aan zet verder ontwikkelen en een wendbare organisatie blijven. Daartoe is in het beleid onder meer opgenomen dat de LC-docentenfunctie de spilfunctie wordt. Verder is sprake van een functiemix voor de docentfuncties, twee nieuwe functies (de LD-docentfunctie en een instructeursfunctie in schaal 10) en het structureel werken aan de strategische personeelsplanning als basis voor meerjarige formatieplanning. Het formatiebeleid bevat kaders en bandbreedtes voor de strategische personeelsplanning. Bij de kaders is rekening gehouden met in- en externe ontwikkelingen. De in het formatiebeleid opgenomen functiemix is 24,5-29% LB, 60% LC, 10-15% LD en 0,5-1% LE. Deze functiemix is een groeimodel en is naar verwachting per 1 augustus 2025 gerealiseerd.

Kengetallen

De Onderwijsinspectie gebruikt een aantal kengetallen om een oordeel over het financiële beleid van de instelling te kunnen geven. Het gaat om solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, de huisvestingsratio en 'bovenmatige reserves'. Voor deze kengetallen hanteert de inspectie signaleringsgrenzen. Mondriaan streeft ernaar om binnen deze signaleringsgrenzen te blijven en hanteert voor sommige kengetallen zelfs 'strengere' grenzen.

Tabel 4.12 Kengetallen

Kengetallen		jaar- rekening	prognose				
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
	signalerings- waarde						
solvabiliteit 1 eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen		0,53	0,53	0,54	0,55	0,57	0,58
solvabiliteit 2 eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen	< 0,40	0,56	0,57	0,58	0,60	0,61	0,62
signaleringswaarde bovenmatige reserves	> 1	0,60	0,56	0,54	0,53	0,53	0,53
liquiditeit vlottende activa gedeeld door vlottende passiva	< 0,50	0,68	0,52	0,47	0,44	0,50	0,56
absolute omvang liquide middelen (x € 1 mln.)		32,88	21,68	16,96	13,88	16,16	18,75
rentabiliteit t.o.v. baten resultaat gedeeld door totale baten	-3% en +3%	-1,5%	-2,3%	-1,5%	-0,4%	0,0%	0,0%
huisvestingsratio (afschrijvingen gebouwen plus huisvestingslasten plus hyp. rente) gedeeld door totale lasten	> 12,5%	9,1%	9,3%	8,9%	9,0%	8,8%	8,8%
studentratio gemiddelde groepsgrootte = gewogen studenten MBO gedeeld door gemiddelde OP-formatie	15,0 - 17,0	15,0	15,2	15,2	15,8	15,9	16,2
liquiditeit inclusief rekeningcourant faciliteit		2024	2025	2026	2027	2028	2029
liquiditeit		0,90	0,75	0,71	0,69	0,76	0,82

Toelichting kengetallen

In de tabel staan de kengetallen voor 2024-2029. Hieruit blijkt dat Mondriaan de komende jaren binnen deze signaleringsgrenzen blijft, met uitzondering van de liquiditeit. In de liquiditeitsratio is geen rekening gehouden met de rekening-courantfaciliteit van circa € 13 mln. die Mondriaan heeft bij Schatkistbankieren. Wanneer de rekening-courantfaciliteit wordt meegenomen voldoet Mondriaan ruimschoots aan de inspectienorm.

De daling van de liquiditeit ontstaat door investeringen in de huisvesting en het begrote exploitatietekort 2025-2027 door het meerjarig inzetten van middelen voor de ondersteuning en begeleiding van studenten ter bestrijding van onderwijsachterstanden en welzijnsproblematiek.

Strategische huisvestingsplanning

Huisvesting ondersteunt bij het realiseren van de strategische prioriteiten van Mondriaan. Voor een visie op huisvesting 2024-2027 zijn de strategische prioriteiten een belangrijke leidraad.

De filosofie achter de stenen

Mondriaan staat met de nieuwe Kwaliteitsagenda 2024-2027 voor:

1. Kansengelijkheid
2. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt
3. Kennis, kwaliteit en innovatie
4. Bevoegde medewerkers en een betrokken werkgever
5. Duurzame ontwikkeling

Maar Mondriaan wil meer. We willen een plek zijn waar je je welkom voelt. Voor studenten, voor medewerkers, voor bedrijven en instellingen en voor bezoekers. Kortom voor iedereen die op een of andere manier met Mondriaan te maken heeft.

Wie zich welkom voelt, voelt zich er al snel thuis. Over het algemeen presteren studenten beter op school als ze zich daar thuis voelen. Ook medewerkers presteren beter als zij zich thuis voelen.

Hoe kan huisvesting bijdragen aan dit gevoel?

Een antwoord op deze vraag is te vinden in de filosofie van hostmanship, gecombineerd met theorieën uit de omgevingspsychologie en de psychologie van beïnvloedingsmechanismen.

Strategische ambities

De huisvesting – in brede zin – ondersteunt bij het realiseren van de strategische ambities.

1. In de strategische huisvestingsvisie hebben de principes van hostmanship een centrale plek. Hierdoor wordt Mondriaan door alle gebruikers ervaren als een gastvrij roc.
2. De ligging en de inrichting van de onderwijslocaties dragen bij aan de prioriteiten kansengelijkheid en aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Vanzelfsprekend zijn de locaties toegankelijk.
3. De huisvesting ondersteunt het onderwijs- en examineringconcept van de opleidingen.
4. De inrichting van de praktijkruimtes draagt bij aan ontwikkeling van de skills.
5. De huisvesting bevordert de binding van medewerkers.

Ligging uitgelicht

Het onderwijs is georganiseerd op campussen.

Studenten uit Haaglanden kiezen voor een opleiding bij Mondriaan. De ligging van de verschillende locaties draagt hieraan bij.

De locaties zijn goed bereikbaar met het openbaar vervoer en de fiets.

Nieuwe huisvestingsconcepten

Om de strategische ambities te kunnen realiseren, worden de komende jaren drie nieuwe huisvestingsconcepten ontwikkeld:

- Extended Classroom
- Mobiele Skillslabs
- Home@school

Tevredenheid van onze gasten

De tevredenheid van de verschillende gebruikers. In de taal van hostmanship zijn dit gasten. In eerste instantie gaat het vooral om de tevredenheid van de studenten en de medewerkers, maar ook andere stakeholders kunnen herin worden meegenomen, zoals: leveranciers, bedrijven en externe bezoekers.

Duurzame ontwikkeling

In 2021 verscheen de Duurzaamheidsnotitie, een uitwerking van de ambitie 'Mondriaan, duurzaam en klimaatneutraal' (Strategie 2020-2024). In deze notitie worden vele facetten van het begrip duurzaamheid benoemd. Hebben we het over het strategisch huisvestingsplan dan gaat het bijvoorbeeld om:

Tabel 4.13 Duurzame ontwikkeling in het strategisch huisvestingsplan

facet	voorbeelden
duurzame huisvesting	duurzaam materiaalgebruik bij (ver)bouw
	duurzaam gebruik van energiebronnen
	beperken van energieverbruik
	verminderen van afvalstromen
circulariteit	duurzaamheidsclausule bij inkoop (duurzaam inkopen)
	circulair bouwen
	hergebruik van materialen/inventaris
	circulariteit in de ICT
mobiliteit	faciliteren van woon-werkverkeer (laadpalen, fietsenplan, etc.)
	positionering van campussen/vestigingen vlakbij het openbaar vervoer
	duurzaam transport tussen de vestigingen
personeel	ondersteuning van flexibel werken
	inspelen op gezondheid en vitaliteit

Kaders

Hoewel goede huisvesting van invloed is op zaken zoals motivatie, welbevinden en een gevoel van veiligheid, is het toch de bedoeling dat geld vooral naar het onderwijs gaat en niet zozeer naar 'stenen'. Om deze ambitie te kunnen monitoren zijn in het strategische huisvestingsplan de volgende indicatoren benoemd:

- De huisvestingskosten bedragen 10%-12,5% van de totale exploitatiebegroting.
- De huisvestingskosten per student mogen niet hoger zijn dan het landelijk gemiddelde.
- Het gemiddeld aantal m² per gewogen student ligt tussen de 7-9 m² per student. Het streven is om in elk geval onder het landelijk gemiddelde te blijven. Het landelijke gemiddelde is momenteel 9,6 m².

B Overige rapportages

B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Om adequaat en toekomstgericht te sturen is een goed inzicht in de financiële positie en mogelijke risico's nodig. Binnen Mondriaan is een intern risicobeheersings- en controlesysteem ingericht.

1. Vaststellen van het risicomanagementkader en de context

ROC Mondriaan bereidt studenten optimaal voor op de (toekomstige) arbeidsmarkt, het vervolgonderwijs en op een actieve deelname aan de samenleving. De kernwaarden van ROC Mondriaan zijn vakkundig, innovatief en betrokken.

De strategie voor de periode 2024 - 2027 heeft vijf prioriteiten. De eerste drie prioriteiten komen uit de Kwaliteitsagenda 2024 - 2027 (landelijke regeling Werkagenda mbo). De overige twee prioriteiten heeft ROC Mondriaan zelf toegevoegd. De vijf strategische prioriteiten zijn: 1) kansengelijkheid, 2) Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt, 3) Kennis, kwaliteit en innovatie, 4) betrokken medewerkers en inclusieve werkgever en 5) duurzaamheid.

2. Risico-identificatie

Mondriaan heeft onderstaande belangrijkste risico's geïdentificeerd:

B2 Beschrijving belangrijkste risico's

Tabel 4.14 Beschrijving belangrijkste risico's

categorie	risico (mogelijk ongewenste gebeurtenis)	maatregelen ter voorkoming
strategie	1. Niet behalen van de doelstellingen (prioriteiten 1 t/m 5)	Daling studentenaantallen, personeelstekort, stagnerende groei, minder innovatie en verlies van toekomstperspectief
marktontwikkeling	2. Daling studentenaantallen	Lagere bekostiging vanuit het Rijk
	3. Toenemende concurrentie van andere mbo-instellingen	Daling studentenaantallen
wet- en regelgeving	4. Veranderingen in wet- en regelgeving	Verhoogde administratieve lasten, niet compliant zijn en verlies van bekostiging of subsidies
	5. Niet compliant zijn	Verlies van accreditatie, boetes en juridische geschillen
financieel	6. Onvoldoende beschikbare liquide middelen	Liquiditeitsproblemen, beperking groeistrategie, minder innovatie, verminderde kwaliteit en verhoogde werkdruk door bezuinigingen
	7. Mogelijke bezuinigingen door het Rijk en lagere overheden	
onderwijskwaliteit	8. De door Mondriaan gestelde resultaten voldoen niet aan de door de inspectie gestelde eisen	Verhoogd toezicht, verlies van accreditatie en verlies van subsidies
	9. Studenttevredenheid is lager dan gewenst	Daling studentenaantallen en studenten die voortijdig hun opleiding beëindigen
technologie en ICT	10. Cyberaanvallen	Financiële schade, reputatieschade, datalekken en niet naleven van privacywetgeving (AVG)
	11. Onvoldoende inzicht in beveiligingsniveaus	Onbevoegd toegang tot systemen en verlies van data
	12. Ketenafhankelijkheid	Storingen en uitval van het onderwijs
fraude	13. Examenfraude	Verhoogd toezicht, belemmeringen voor diploma-erkenning, verlies van accreditatie, financiële schade en reputatieschade
	14. Fraude door personeel	
reputatie	15. Negatieve publiciteit	Daling studentenaantallen, belemmerde toegang tot subsidies, verhoogd toezicht en verlies van samenwerkingsverbanden
human resource	16. Tekort aan gekwalificeerd personeel	Kwaliteitsverlies van het onderwijs, verhoogde kosten (werving, vervanging, inhuur en re-integratie), hogere werkdruk, minder innovatie, beperking groeistrategie en financiële schade
	17. Ziekteverzuim boven de 6%	
	18. Juridische arbeidsgeschillen	
beleid en procedures	19. Onvoldoende bewustzijn en zorgvuldigheid bij studenten en medewerkers	Datalekken, niet naleven van privacywetgeving (AVG) en reputatieschade
fysiek en veiligheid	20. Onveilige situaties of onvoldoende faciliteiten voor studenten en medewerkers	Ongevallen, juridische geschillen, verhoogd ziekteverzuim, verlies van studenten en medewerkers en reputatieschade
	21. Calamiteiten, zoals brand	Onderbreking van het onderwijs, slachtoffers, (financiële) schade en reputatieschade

3. Risicoanalyse

Om te komen tot prioritering van de belangrijkste risico is elk geïdentificeerd risico beoordeeld op de kans dat het risico zich voordoet en de impact die het risico zou hebben als het zich voordoet. De kans en impact zijn onderverdeeld in de categorieën hoog, middel en laag.

Tabel 4.15 Risico-analyse geïdentificeerde risico's

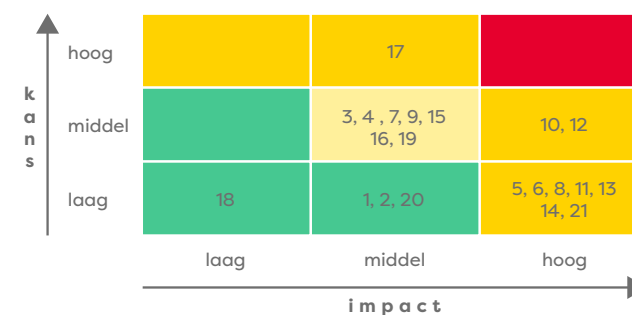
categorie	risico (mogelijk ongewenste gebeurtenis)	kans	impact
strategie	1. Niet behalen van de doelstellingen (prioriteiten 1 t/m 5)	laag	middel
marktontwikkeling	2. Daling studentenaantallen	laag	middel
	3. Toenemende concurrentie van andere mbo-instellingen	middel	middel
wet- en regelgeving	4. Veranderingen in wet- en regelgeving	middel	middel
	5. Niet compliant zijn	laag	hoog
financieel	6. Onvoldoende beschikbare liquide middelen	laag	hoog
	7. Mogelijke bezuinigingen door het Rijk en lagere overheden	middel	middel
onderwijskwaliteit	8. De door Mondriaan gestelde resultaten voldoen niet aan de door de inspectie gestelde eisen	laag	hoog
	9. Studenttevredenheid is lager dan gewenst	middel	middel
technologie en ICT	10. Cyberaanvallen	middel	hoog
	11. Onvoldoende inzicht in beveiligingsniveaus	laag	hoog
	12. Ketenafhankelijkheid	middel	hoog
fraude	13. Examenfraude	laag	hoog
	14. Fraude door personeel	laag	hoog
reputatie	15. Negatieve publiciteit	middel	middel
human resource	16. Tekort aan gekwalificeerd personeel	middel	middel
	17. Ziekteverzuim boven de 6%	hoog	middel
	18. Juridische arbeidsgeschillen	laag	laag
beleid en procedures	19. Onvoldoende bewustzijn en zorgvuldigheid bij studenten en medewerkers	middel	middel
fysiek en veiligheid	20. Onveilige situaties of onvoldoende faciliteiten voor studenten en medewerkers	laag	middel
	21. Calamiteiten, zoals brand	laag	hoog

4. Risico-evaluatie

Vanuit de theorie worden vier belangrijke risicostrategieën toegepast voor de behandeling van risico's.

- *Verminderen*. Risico's met een hoge kans en een lage impact. Om risico's te verminderen worden maatregelen genomen om de kans of impact van het risico te verlagen.
- *Vermijden*. Risico's met een hoge kans en een hoge impact. Hierbij wordt het risico volledig geëlimineerd door de activiteiten of situaties die het risico veroorzaken te beëindigen.
- *Overdragen*. Risico's met een lage kans en een hoge impact. Door het risico over te dragen (bijv. verzekeren) aan een derde partij wordt de impact van het risico lager.
- *Accepteren*. Risico's met een lage kans en een lage impact. Het risico wordt geaccepteerd, omdat de kosten of moeite om het te mitigeren te hoog zijn of het risico relatief erg laag is.

Onderstaand zijn de belangrijkste risico's schematisch weergegeven. Zichtbaar is dat de meeste risico's een kans hebben van laag of middel en een impact van middel of hoog.



Figuur 4.1 Schematische weergave kans en impact van de risico's

De risicostrategie die het beste aansluit voor de behandeling van deze risico's is overdragen. ROC Mondriaan hanteert echter veelal de risicostrategie verminderen. Er is veel expertise binnen de scholen en diensten waardoor met behulp van beheersingsmaatregelen de risico's gemitigeerd kunnen worden tot een acceptabel niveau.

5. Risicobehandeling

Voor het beheersen van de risico's is een planning en control cyclus, ook wel integrale kwaliteitscyclus, ingericht. Hierin staat hoe ROC Mondriaan haar kwaliteitscyclus heeft vormgegeven en uitvoert. Daarnaast zijn alle processen binnen ROC Mondriaan zorgvuldig ingericht met beheersingsmaatregelen zoals: functiescheiding en logische toegangsbeveiliging. Dit is uitgebreid beschreven in het Handboek Administratieve Organisatie en Interne Beheersing ROC Mondriaan. Ook is er een uitgebreid Integraal Veiligheidsplan. Dit om zorg te dragen voor een (sociaal) veilige omgeving voor student, medewerker en bezoeker. In het Integraal Veiligheidsplan staat beschreven hoe ROC Mondriaan sociale veiligheid, fysieke veiligheid, digitale veiligheid, crisismanagement, internet en sociale media en datalekken waarborgt.

Naast de algemene risicobehandeling (planning en control cyclus, AO/IB en Integraal Veiligheidsplan) heeft ROC Mondriaan onderstaande beheersingsmaatregelen ter voorkoming en beperking van de geïdentificeerde risico's.

Tabel 4.16 Risicobeheersing

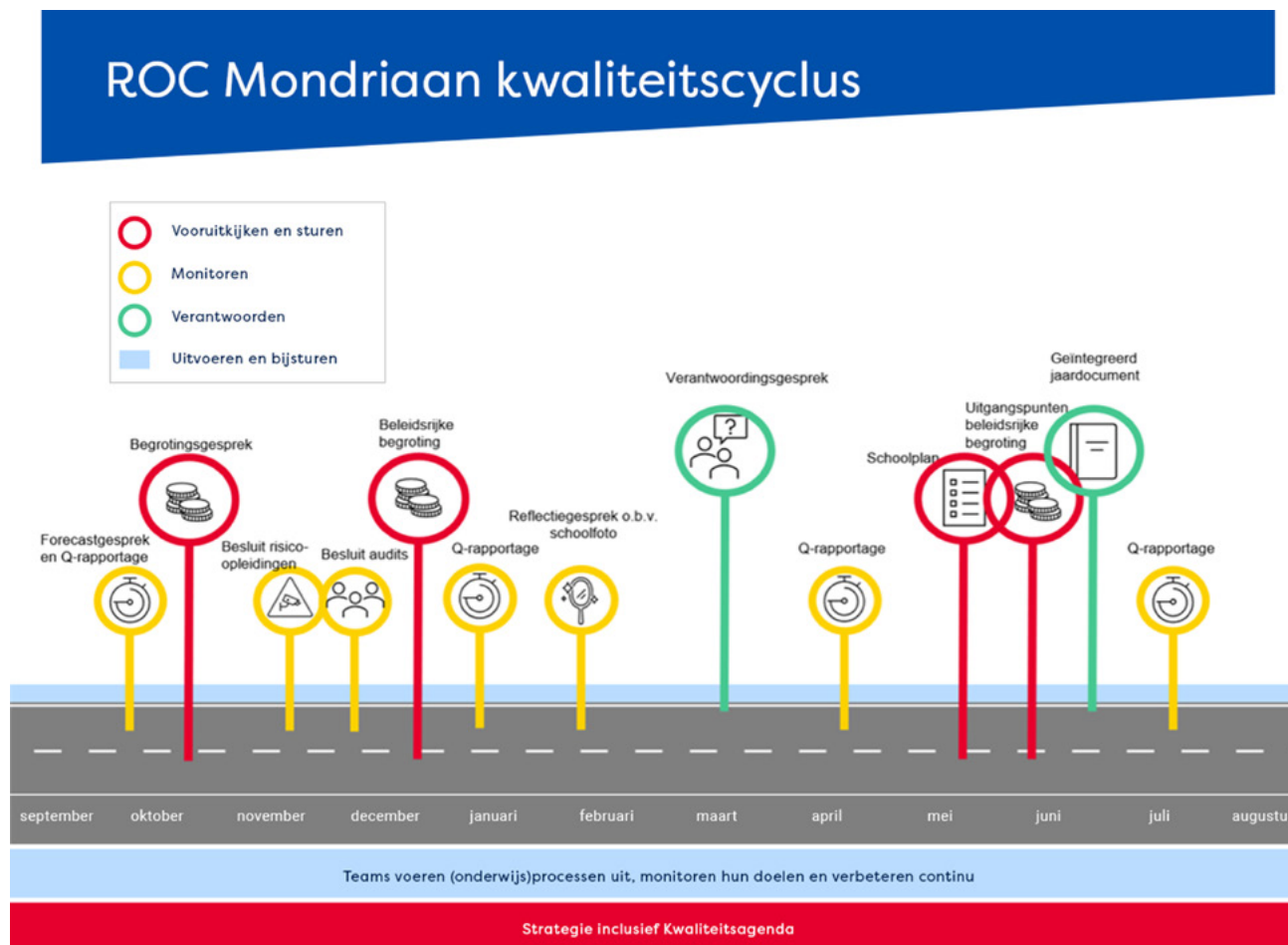
categorie	risico (mogelijk ongewenste gebeurtenis)	beheersingsmaatregelen
strategie	1. Niet behalen van de doelstellingen (prioriteiten 1 t/m 5)	jaarlijkse reflectiegesprekken en meting op vastgestelde indicatoren
marktontwikkeling	2. Daling studentenaantallen	periodieke analyse van de markt, monitoren van trends in de opleidingsbehoeften en het uitvoeren van gedegen prognoses
	3. Toenemende concurrentie van andere mbo-instellingen	voorlichtingsactiviteiten/Events (open dagen, beurzen, info-momenten, proefstuderen, etc.), werving via nieuwe website en sociale media, samenwerking met middelbare scholen en bedrijven en breed opleidingsaanbod
wet- en regelgeving	4. Veranderingen in wet- en regelgeving	bijhouden veranderingen onderwijswetgeving door Bestuursbureau en overige wetgeving door de diensten, actieve deelname aan bijeenkomsten MBO Raad en MBO Digitaal en scholing personeel
	5. Niet compliant zijn	planning en control-cyclus, AO/IB, Integraal Veiligheidsplan, Mandaatregeling, Code goed bestuur, Integriteitscode en proactief bijhouden veranderingen in wet- en regelgeving
financieel	6. Onvoldoende beschikbare liquide middelen	treasurystatuut, scenarioanalyses, meerjarenbegroting (deelnemersprognose, balans, exploitatieoverzicht, formatieplan, investeringsplan en liquiditeitsplan/ kasstroomoverzicht) en per kwartaal toetsen kengetallen met bijbehorende signaleringsgrenzen (beoordelingsinstrumentarium)
	7. Mogelijke bezuinigingen door het Rijk en lagere overheden	
onderwijskwaliteit	8. De door Mondriaan gestelde resultaten voldoen niet aan de door de inspectie gestelde eisen	uitvoeren van examen- en onderwijsaudits, de aanwezigheid van een intern kwaliteitszorgsysteem
	9. Studenttevredenheid is lager dan gewenst	inzetten Centrale Studentenraad en periodieke meting via de JOB-monitor en de Studentenenquête (STU)
technologie en ICT	10. Cyberaanvallen	realisatie van een state-of-the art ICT-/digitale infrastructuur met bijbehorende beveiliging, periodieke pentests en aanwezigheid van een Chief Information Security Officer (CISO)
	11. Onvoldoende inzicht in beveiligingsniveaus	logisch toegangsbeleid
	12. Ketenafhankelijkheid	effectief contract- en leveranciersmanagement en service level agreements (SLA)
fraude	13. Examenfraude	gebruikmaken van landelijke examens, goede systeembeveiliging, voorlichting van docenten en studenten en examenprotocollen
	14. Fraude door personeel	AO/IB, Mandaatregeling, Code goed bestuur en Integriteitscode
reputatie	15. Negatieve publiciteit	communicatiebeleid, kanalenstrategie, pers- & pr-beleid wordt actief uitgedragen en uitingen op sociale media worden actief gevolgd (Coosto) om vroegtijdig te kunnen anticiperen op ongewenst sentiment rondom Mondriaan
human resource	16. Tekort aan gekwalificeerd personeel	gedegen personeelsbeleid, wervingsbeleid, werkgeversvisie, toekenning scholingsbudgetten en Mondriaan Academie
	17. Ziekteverzuim boven de 6%	speerpunt in 2025: gezondheid, balans, vitaliteit en werkplezier, inzet arbeidsdeskundige en begeleiding bij analyse en aanpak ziekteverzuim daar waar het bovenmatig hoog is
	18. Juridische arbeidsgeschillen	inzetten van personeelsraadgever en arbeidsjurist
beleid en procedures	19. Onvoldoende bewustzijn en zorgvuldigheid bij studenten en medewerkers	ARDA e-learnings, trainingen en bewustwordingssessies
fysiek en veiligheid	20. Onveilige situaties of onvoldoende faciliteiten voor studenten en medewerkers	integraal Veiligheidsplan (sociale veiligheid, fysieke veiligheid, digitale veiligheid en crisismanagement) en strategische huisvestingsplanning
	21. Calamiteiten, zoals brand	integraal Veiligheidsplan (fysieke veiligheid en crisismanagement) en verzekeringen zoals: opstal, inboedel en aansprakelijkheid

6. Monitoring en review

Risicomonitoring en review is ingebouwd in de planning en control cyclus. Ieder kwartaal wordt een rapportage (Q-rapportage) opgesteld met cijfers van de bedrijfsvoering (financiën, personeel en studenten). Vooraf aan de Q-rapportage worden de cijfers met de schooldirecteuren en dienstdirecteuren besproken. Hierbij komen ook de risico's en beheersingsmaatregelen ter sprake. Indien de cijfers afwijken van de normstelling wordt een analyse uitgevoerd naar de oorzaak. Vervolgens wordt getoetst of sprake is van eventuele nieuwe risico's en de effectieve werking van de beheersingsmaatregelen. Bij tekortkomingen vindt bijsturing plaats.

7. Communicatie en continue verbetering

Het risicomanagementproces wordt integraal toegepast binnen ROC Mondriaan. Dit betekent dat de communicatie over de risico's transparant is waardoor alle medewerkers zich bewust zijn van de risico's en hun rol in het risicobeheerproces. Door regelmatig risicomanagement aan te kaarten in forecast gesprekken, management overleggen, teamvergaderingen en andere overleggen wordt een cultuur van risicobewust zijn aangemoedigd. Tevens draagt dit bij aan het continu verbeteren van het risicomanagementbeleid. Bij significante veranderingen (bijv. veranderingen in wet- en regelgeving) wordt het risicomanagementbeleid hierop aangepast.



Figuur 4.2 Integrale planning-en-controlcyclus

4.3 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Op 28 maart 2025 heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen OCW) de “Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten” (hierna: beleidsregel) geactualiseerd en gepubliceerd in de Staatscourant, nr. 1667475.

Met ingang van verslagjaar 2023 rapporteert ROC Mondriaan over haar private activiteiten in lijn met de beleidsregel. Conform de beleidsregel publiceert iedere middelbare beroepsopleiding een overzicht van de private activiteiten die (deels) met publieke middelen zijn gefinancierd. Deze beleidsregel beschrijft de voorwaarden waaronder het bevoegd gezag met publieke middelen mag investeren in private activiteiten, met als doel om onrechtmatige besteding van publieke middelen door het bevoegd gezag te voorkomen en om de concurrentieverhouding tussen het bevoegd gezag en ondernemingen zo gelijk mogelijk te houden.

De volgende activiteiten worden als privaat aangemerkt:

- 1. Leerwerkbedrijven⁵
- 2. Contractonderwijs
- 3. Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
- 4. Educatie
- 5. Verhuur
- 6. Detachering

1. Leerwerkbedrijven

Tabel 4.17 Leerwerkbedrijven

De omvang van de baten en lasten en de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar.	omvang van de baten	omvang van de lasten	geïnvesteerde publieke middelen	geïnvesteerde publieke middelen cumulatief vanaf 2023
	€ mln.	€ mln.	€ mln.	€ mln.
	0,5	0,9	0,9	1,8
Mutatie van de geïnvesteerde publieke middelen in het verslagjaar: € 0,9 mln.				
Een beschrijving van het (risico-)beleid en beheer.	De totale omvang van de baten en lasten van de leerbedrijven is beperkt. Als onderdeel van P&C cyclus is het maandgesprek met de schooldirecteur waar o.a. de baten en lasten van het leerwerkbedrijf wordt besproken welke een separate kostenplaats kennen. O.b.v. gesprek vind tussentijdse bijsturing plaats indien gewenst.			
Een beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheidstoedeling.	De leerbedrijven zijn ondergebracht bij de scholen van ROC Mondriaan. De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk.			
Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.	Een leerbedrijf is een plek waar studenten voor hun MBO opleiding praktijklessen volgen en stage-ervaring op doen.			
Keuze voor integraal of marktconform tarief	De tarieven bij de leerwerkbedrijven zijn marktconforme tarieven met een afslag i.v.m. leren/werken. We voldoen hiermee aan de Beleidsregel.			

5 De leerwerkbedrijven zijn hierboven gekenmerkt als private activiteiten conform de beleidsregel, hoewel ROC Mondriaan van mening is dat de leerwerkbedrijven onderdeel zijn van de reguliere onderwijs taak.

2. Contractonderwijs

Tabel 4.18 Contractonderwijs

De omvang van de baten en lasten en de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar.	omvang van de baten		omvang van de lasten	geïnvesteerde publieke middelen	geïnvesteerde publieke middelen cumulatief vanaf 2023
	€ mln.		€ mln.	€ mln.	€ mln.
	0,9		0,8	0,8	1,4
	Mutatie van de geïnvesteerde publieke middelen in het verslagjaar: € 0,8 mln.				
Calculatie model	Er wordt een risico-opslag van minimaal 10% berekend, deze berekening is conform de systematiek van de Beleidsregel.				
Een beschrijving van het (risico-)beleid en beheer.	risico		maatregel		
	Doordat niet alle contractactiviteiten voor derden volledig (of tijdig) worden gefactureerd aan de opdrachtgever loopt ROC Mondriaan inkomsten mis.		Er zijn beheersmaatregelen om de volledigheid van de facturatie te waarborgen waaronder: een doorlopende nummering van projecten, centraal register van aanvragen, centrale facturatie via debiteurenadministratie.		
	Indien contractactiviteiten tegen onjuiste tarieven worden gefactureerd loopt ROC Mondriaan inkomsten mis of leidt dit tot ontevredenheid bij opdrachtgevers omdat teveel in rekening wordt gebracht.		Mondriaan hanteert een integraal kostprijsmodel inclusief risico opslag dat wordt beheerd door de dienst F&C.		
	Als gevolg van een onjuist kostprijscalculatiemodel worden opdrachten uitgevoerd onder de daadwerkelijke kostprijs van de activiteiten met als gevolg dat de private activiteit deels gefinancierd worden met publieke middelen.		Mondriaan hanteert een integraal kostprijsmodel inclusief risico opslag. De private activiteiten worden uitsluitend geoffreerd op basis van de integrale kostprijs.		
	Als gevolg van onvoldoende (administratieve) scheiding van publieke en private geldstromen kunnen private activiteiten gefinancierd worden met publieke middelen (onrechtmatig).		Heldere administratieve richtlijnen. Periodieke managementrapportages om onjuistheden tijdig te signaleren (P&C cyclus).		
Een beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheidstoedeling.	Het contractonderwijs is ondergebracht bij de scholen van ROC Mondriaan. De contractactiviteiten worden separaat geadmistreerd op basis van de kostenplaatsstructuur. De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk.				
Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.	Binnen het bekostigd onderwijs worden ook private activiteiten uitgevoerd om daarmee meerwaarde voor de bekostigde taak onderwijs te leveren. Deze meerwaarde kan liggen in het extra verwerven van middelen voor onderwijs, het verbeteren van het innovatief vermogen, aansluiting van het onderwijs op de (arbeids)markt of bijvoorbeeld het laten profiteren van onderwijs van kennis en infrastructuur van bedrijven.				
Structurele overcapaciteit is toelaatbaar onder voorwaarden: geen structurele negatieve resultaten op private activiteiten, investering moet proportioneel zijn, ernstige ondoelmatigheden voorkomen, voorkomen staatssteun, geen oneerlijke concurrentie.	Medewerkers worden structureel ingezet, maar er worden geen negatieve resultaten mee behaald. De werkzaamheden zijn van meerwaarde voor het reguliere onderwijs i.v.m. kruisbestuivingen en uitwisselen van ervaringen. Ook worden er geen structurele negatieve resultaten behaald op onderdelen/activiteiten die onder de beleidsregel vallen.				

3. Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

Tabel 4.19 Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

De omvang van de baten en lasten en de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar.	omvang van de baten	omvang van de lasten	geïnvesteerde publieke middelen	geïnvesteerde publieke middelen cumulatief vanaf 2023
	€ mln.	€ mln.	€ mln.	€ mln.
	0,5	0,5	0,5	0,7
	Mutatie van de geïnvesteerde publieke middelen in het verslagjaar: € 0,5 mln.			
Een beschrijving van het (risico)-beleid en beheer.	Het aandeel van de baten en lasten van de LLO-activiteiten is beperkt t.o.v. de totale baten en lasten van Mondriaan en levert voor Mondriaan een beperkt acceptabel risico op. Zie de beschrijving bij punt 3 Contractonderwijs.			
Een beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheids- toedeling.	Op basis van centraal gestelde kaders is de uitvoering van het LLO ondergebracht bij de scholen van ROC Mondriaan. De activiteiten worden separaat geadmistreerd op basis van de kostenplaatsstructuur. De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk.			
Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.	Mondriaan wil met het LLO-aanbod haar relatie met bedrijven en instellingen in de regio verstevigen. Deze op vraag van bedrijven/instellingen ontwikkelde trajecten vergroten de knowhow (kennis) van medewerkers van Mondriaan over innovaties in de branches. Verder geven ze direct een positieve boost aan de kwaliteit van het reguliere BBL- en BOL-onderwijs.			
Structurele overcapaciteit is toelaatbaar onder voorwaarden: geen structurele negatieve resultaten op private activiteiten, investering moet proportioneel zijn, ernstige ondoelmatigheden voorkomen, voorkomen staatssteun, geen oneerlijke concurrentie.	Medewerkers zitten er structureel op, maar er worden geen negatieve resultaten mee behaald. De werkzaamheden zijn van meerwaarde voor het reguliere onderwijs i.v.m. kruisbestuivingen en uitwisselen van ervaringen. Ook worden er geen structurele negatieve resultaten behaald op onderdelen/activiteiten die onder de beleidsregel vallen.			

Mondriaan heeft ervoor gekozen om naast regulier beroeps- en volwassenonderwijsaanbod ook onderwijs aan te bieden dat valt onder de noemer LLO. We hebben het dan over functiegerichte trainingen/cursussen, brancheopleidingen of onderwijs dat zich richt op delen van kwalificaties.

Het reguliere onderwijs is de kern van Mondriaan. Het LLO aanbod is een aanvulling op het reguliere bol en bbl-onderwijsaanbod. Het LLO onderwijsaanbod ligt altijd in het verlengde van de kennis en kunde van de medewerkers en de inhoud van de opleidingen die Mondriaan al regulier aanbiedt.

Dit zogenaamde LLO-onderwijs wordt niet bekostigd door de overheid, maar wordt door een bedrijf of individu particulier (privaat) ingekocht bij Mondriaan. Mondriaan biedt alleen LLO-trajecten aan op basis van vraagschrijving door een bedrijf/instelling. Met individuele open inschrijving wordt terughoudend omgegaan, omdat dit zelden rendabel is. Daarnaast zijn er voldoende commerciële aanbieders op de markt die hier een antwoord op hebben.

Mondriaan wil met het LLO-aanbod haar relatie met bedrijven en instellingen in de regio verstevigen. Deze op vraag van bedrijven/instellingen ontwikkelde trajecten vergroten de knowhow (kennis) van medewerkers van Mondriaan over innovaties in de branches. Verder geven ze direct een positieve boost aan de kwaliteit van het reguliere bbl- en bol-onderwijs.

Ook vindt Mondriaan het belangrijk korte trajecten aan te bieden aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt of het onderwijs, met een taalachterstand of mensen voor wie het niet haalbaar is om een volledige opleiding te volgen. Voor alle mensen moet het mogelijk zijn om zich door te ontwikkelen, zodat zij een nieuwe wending kunnen geven aan hun leven of carrière. Mondriaan wil daar haar steentje aan bijdragen, door het mogelijk te maken om door te stromen naar een reguliere opleiding (of een deel van een opleiding).

Onder het LLO-onderwijs valt ook al het onderwijs dat wordt aangeboden op basis van de derde leerweg (overig onderwijs (OVO) en overige opleidingen deeltijd (ODT)). De inkomsten en uitgaven van regulier bekostigd onderwijs en LLO-onderwijs worden strikt gescheiden gehouden door de inrichting van de kostenplaats-structuur. Trajecten worden op basis van een door de dienst FC jaarlijks bijgesteld calculatiemodel geoffreerd. In dit calculatiemodel wordt het gebruik van voorzieningen, huisvesting en administratie integraal meegenomen in de berekening van een kostprijs. Daarnaast wordt er een risico-opslag opgenomen.

Na akkoord op de offerte van de afnemende partij en de uitvoering van het traject onder verantwoordelijkheid van Mondriaan, wordt gefactureerd. Door het gebruik van een vaste code in de kostenplaats worden zowel de inkomsten als de uitgaven apart gehouden van de reguliere baten en lasten.

Een eventuele winst of positief resultaat van private activiteiten komt toe aan het publieke eigen vermogen van Mondriaan. Het bevoegd gezag beschouwt een negatief resultaat als aanvaardbaar, op voorwaarde dat het in verhouding staat tot het beoogde positieve effect op de relaties in de regio, het positief imago van Mondriaan en de actualisering van de kennis van docenten en andere medewerkers.

4. Educatie

Tabel 4.20 educatie

De omvang van de baten en lasten en de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar.	omvang van de baten	omvang van de lasten	geïnvesteerde publieke middelen	geïnvesteerde publieke middelen cumulatief vanaf 2023
	€ mln.	€ mln.	€ mln.	€ mln.
	1,0	1,0	1,0	1,4
	Mutatie van de geïnvesteerde publieke middelen in het verslagjaar: € 1,0 mln.			
Een beschrijving van het (risico-) beleid en beheer.	Het risico bij de inburgering betreft het niet winnen van de aanbesteding. Er wordt veel geïnvesteerd in de kwaliteit van het aangeboden onderwijs en de relatie met de gemeenten.			
Een beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheidstoedeling.	De uitvoering is ondergebracht bij de Taal+ school van ROC Mondriaan. De activiteiten worden separaat geadmistreerd op basis van de kostenplaatsstructuur. De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk			
Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.	Mondriaan ziet de inburgering activiteiten als een maatschappelijke taak van het ROC. Zie voor de activiteiten pagina 10 .			

5. Verhuur

Niet van toepassing Mondriaan verhuurt namelijk geen ruimte of anderzijds aan partijen.

6. Detachering

Tabel 4.21 detachering

De omvang van de baten en lasten en de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar.	omvang van de baten	omvang van de lasten	geïnvesteerde publieke middelen	geïnvesteerde publieke middelen cumulatief vanaf 2023
	€ mln.	€ mln.	€ mln.	€ mln.
	0,4	0,4	0,4	1,0
	Mutatie van de geïnvesteerde publieke middelen in het verslagjaar: € 0,4 mln.			
Een beschrijving van het (risico-) beleid en beheer.	Beperkt risico vanwege gekozen contractvorm, maximale termijn van 1 jaar en volledige dekking van de kosten van de medewerkers in het detacheringstarief			
Een beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheidstoedeling.	Leidinggevende initieert na consultatie van de HR Adviseur en blijft verantwoordelijk voor de detacheringen.			
Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.	Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, opbouw van kennis die ten goede komt aan Mondriaan, verbreding van het kennisnetwerk van Mondriaan, Efficiënte inzet van overcapaciteit. Het tarief dat in rekening wordt gebracht komt tot stand d.m.v. een calculatie door PSA op basis van all in tarief inclusief vaste lasten.			

7. Personele voorzieningen

De personele voorzieningen bij ROC Mondriaan ziet op o.a. het beschikbaar stellen van een Fitness ruimte tegen een gereduceerd tarief van 5 euro per maand; er maken 19 medewerkers gebruik van deze regeling.

De openingstijden zijn beperkt en alleen als de schoollocatie open is. Deze ruimte wordt tevens gebruikt voor praktijkleren door reguliere studenten van de opleiding Sport en Bewegen.

Tabel 4.22 Publiek - privaat 2024

nr.	onderdeel	omvang van de baten	omvang van de lasten	geïnvesteerde publieke middelen	geïnvesteerde publieke middelen cumulatief vanaf 2023	activiteit	gehanteerde kostprijsmethode
		€ mln.	€ mln.	€ mln.	€ mln.		
1	leerwerkbedrijven	0,5	0,9	0,9	1,8	leerwerkbedrijf	marktconforme prijs
2	contract brancheopleidingen / BHV / overige	0,9	0,8	0,8	1,4	contractactiviteiten	integrale kostprijsmethode
3	LLO: mbo certificaten + BBL maatwerk	0,5	0,5	0,5	0,7	Leven Lang Leren	integrale kostprijsmethode
4	inburgering	1,0	1,0	1,0	1,4	educatie	integrale kostprijsmethode
5	verhuur	-	-	-	-	verhuur	integrale kostprijsmethode
6	detachering aan derden	0,4	0,4	0,4	1,0	detachering	integrale kostprijsmethode
totaal		3,3	3,6	3,6	6,3		



4.4 Notitie Helderheid

Betreft: aanvullende gegevens zoals gevraagd in de brief van CFI met kenmerk F&A-2003/132762 M

a. "De instelling en het kenniscentrum verantwoorden uitbesteding adequaat".

Bij ROC Mondriaan is geen sprake van uitbesteding.

b. "De instelling en het kenniscentrum geven een overzicht van de bedragen uit de rijksbijdrage die gemoeid zijn met investeringen in private activiteiten, met aanduiding van de activiteiten waarvoor die bedragen zijn geïnvesteerd".

[Zie paragraaf 4.3.](#)

c. "De instelling moet kunnen verantwoorden dat een eigen fonds voor les- en cursusgeld niet gevoed wordt uit de rijksbijdrage".

ROC Mondriaan beschikt niet over een dergelijk fonds.

d. "De instelling geeft een overzicht van de studenten die relatief snel na 1 oktober de instelling verlaten met aanduiding van de reden".

In totaal zijn 449 studenten uitgestroomd in het laatste kwartaal van 2024. Zie onderstaande specificatie.

Tabel 4.23 Uitstroom kwartaal 4 2024

niveau		bol	bbl	totaal
1	gediplomeerde uitstroom	1	-	1
	ongediplomeerde uitstroom	13	-	13
2	gediplomeerde uitstroom	21	31	52
	ongediplomeerde uitstroom	62	14	76
3	gediplomeerde uitstroom	15	51	66
	ongediplomeerde uitstroom	32	22	54
4	gediplomeerde uitstroom	24	47	71
	ongediplomeerde uitstroom	83	33	116
eindtotaal		251	198	449

Tabel 4.24 Specificatie uitstroom kwartaal 4 2024 zonder diploma verbijzonderd

vertrekreden	bol	bbl	totaal
te veel ongeoorloofd verzuim	42	4	46
andere leerweg	1	2	3
verkeerde keuze	66	13	79
opleiding te moeilijk	-	3	3
ED: einde opleiding (contract)	-	2	2
gaat werken	33	8	41
arbeidsmarkt gerelateerd	1	6	7
vanwege medische redenen	3	7	10
negatief studieadvies	1	-	1
persoonlijke omstandigheden	31	24	55
verhuisd	10	-	10
zwanger	2	-	2
eindtotaal	190	69	259

e. "De instelling geeft inzicht bij het verzorgen van onderwijs in gecombineerde trajecten educatie-beroepsonderwijs".

In 2024 is één gecombineerd traject uitgevoerd: dat is een combinatie van inburgering en entreeopleiding, de B1-entree-route.

f. "De instelling geeft een overzicht van de studenten die tijdens het schooljaar van opleiding/leerweg veranderen binnen de instelling".

Deze gegevens worden vanaf het schooljaar 2008/2009 op instellingsniveau geaggregeerd, zie onderstaand de specificatie over het laatste kwartaal 2024:

Tabel 4.25 Aantal studenten die in 2024 van opleiding veranderden

verandering van	bol	bbl	totaal
leerweg	39	13	52
niveau gelijk	96	14	110
niveau hoger	25	10	35
niveau lager	17	13	30
eindtotaal	177	50	227

g. "De instelling vermeldt voor welke bedrijven of organisaties maatwerktrajecten zijn georganiseerd."

ROC Mondriaan ontwikkelt maatwerktrajecten bij de volgende instellingen waarbij een derde, een bedrijf of een andere organisatie, een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van trajecten voor eigen personeel:

- 's Heeren Loo
- Ipse de Bruggen
- Gemiva
- Middin
- Pieter van Foreest





Hoofdstuk 5

Besturing en toezicht

5. Besturing en toezicht

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe Mondriaan wordt bestuurd. Paragraaf 5.1 geeft een overzicht van de organisatiestructuur. Paragraaf 5.2 gaat in op de ontwikkelingen rondom governance (goed bestuur). In paragraaf 5.3 bespreken we de vertrouwenszaken, klachten en beroepszaken en in de laatste paragraaf de medezeggenschap.

5.1 Organisatie

Mondriaan is een regionaal opleidingscentrum voor beroeps-, volwassen- en privaatonderwijs in Den Haag, Delft, Naaldwijk en Leiden. De hoofdlocatie bevindt zich aan het Leeghwaterplein 72 in Den Haag.

Juridische structuur

Mondriaan is een stichting, statutair gevestigd in Den Haag en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel als 'Stichting ROC Mondriaan'.

Besturingsfilosofie

Bij de inrichting en ontwikkeling van de organisatie hanteert Mondriaan de uitgangspunten 'klein binnen groot' en 'integraal management'. 'Klein binnen groot' betekent dat het onderwijs is georganiseerd in overzichtelijke en herkenbare scholen. 'Integraal management' houdt in dat de betrokken directeur binnen de instellingskaders verantwoordelijk en bevoegd is voor alle taakgebieden binnen zijn afdeling: doelen, processen, mensen en middelen. Deze twee uitgangspunten versterken elkaar en vormen samen de besturingsfilosofie.

Scholen en scholengroepen

Mondriaan stelt de scholen centraal in de organisatie. Een gemiddelde Mondriaanschool (beroepsonderwijs en entree) telt 829 studenten, met schoolgroottes variërend van ongeveer 400 tot 1.400 studenten. Op de meeste campussen zijn meerdere scholen gehuisvest, waarbij iedere school een eigen plek heeft waar het onderwijs wordt gegeven en het schoolleven plaatsvindt.

Deze opzet zorgt ervoor dat studenten en docenten zich onderdeel voelen van een overzichtelijke en vertrouwde gemeenschap, een school waar men elkaar kent. Hiermee wordt invulling gegeven aan het uitgangspunt 'klein binnen groot'.

Aan het hoofd van een school staat de schooldirecteur. Hij of zij draagt de integrale verantwoordelijkheid voor zowel het onderwijs als de bedrijfsvoering van de school. Een uitzondering hierop vormen de facilitaire processen, die centraal en per campus worden aangestuurd. Binnen de centrale kaders van Mondriaan heeft de schooldirecteur vrijheid van handelen en ontvangt hij of zij leiding van de onderwijsdirecteur. Verantwoording over de schoolresultaten wordt afgelegd aan het College van Bestuur (CvB). Deze werkwijze sluit aan bij het uitgangspunt 'integraal management'.

Mondriaan organiseert zijn scholen – op enkele uitzonderingen na – op basis van onderwijsinhoudelijke verwantschap binnen vijf scholengroepen:

1. Techniek en ICT
2. Bijzondere Voorzieningen
3. Hospitality, Beauty en Sport
4. Zorg, Onderwijs en Welzijn; en Business
5. Business en Veiligheid

Elke scholengroep wordt geleid door één onderwijsdirecteur. Een uitzondering hierop vormt de scholengroep Zorg, Onderwijs en Welzijn, waar vanwege het grote aantal studenten en de complexiteit van het werkveld twee onderwijsdirecteuren actief zijn.

Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Het College van Bestuur (CvB) is het bevoegd gezag van Stichting ROC Mondriaan en verantwoordelijk voor het bestuur van de stichting. Mondriaan heeft een tweehoofdig bestuur, waarbij elk CvB-lid, ondanks de gezamenlijke verantwoordelijkheid, voor een aantal scholen en diensten als eerstverantwoordelijke optreedt. Elk lid wordt hierin ondersteund door de onderwijsdirecteur, die leidinggeeft aan een aantal schooldirecteuren.

Het CvB bestaat uit een voorzitter en een lid. Gedurende het hele verslagjaar waren de heer drs. J.H. Schutte en mevrouw A.E. van der Meij respectievelijk bestuursvoorzitter en bestuurslid.

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het CvB en de algemene gang van zaken binnen de stichting, met inachtneming van de *Code goed bestuur in het mbo* (de branchecode uit 2024) en de *Code Goed Toezicht* van de Vereniging van toezichthouders in onderwijs en kinderopvang (VTOI-NVTK). Voor meer details verwijzen we naar het [jaarverslag van de RvT](#).

De formele medezeggenschap is georganiseerd via de Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad. Daarnaast is er decentrale studentenmedezeggenschap per school, in de vorm van studentendeelraden of panelgesprekken. Zie de jaarverslagen van de Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad voor meer informatie over de medezeggenschap.

Mondriaan in 2024

Eind 2024 bestond Mondriaan uit 24 scholen voor beroepsonderwijs, entree, vavo en volwasseneneducatie (Taal+ school). Het organisatieonderdeel BAS (Begeleiding & Ondersteuning, Advies en Schakeltrajecten) bood zowel schoolse activiteiten, zoals de internationale schakelklas, als niet-schoolse activiteiten, zoals het Studie Info Punt.

De organisatie wordt ondersteund door de volgende diensten: Facilitair Bedrijf, Financiën en Control, Human Resource Management, Informatievoorziening en ICT, Marketing en Communicatie en Onderwijsondersteuning en -advies. Het Bestuursbureau ondersteunde het CvB en de RvT en bood juridisch advies aan het CvB en de organisatie.

In het verslagjaar zijn de volgende organisatiewijzigingen doorgevoerd:

- Per 1 augustus 2024 werden de School voor ICT en de School voor Technologie en Engineering samengevoegd tot de School voor Smart Technology. Deze fusie, in lijn met de strategische koers van de scholengroep, bevordert de organisatie van brancheoverstijgende projecten in samenwerking met het werkveld.



Samenwerkingsverbanden

In Naaldwijk biedt Mondriaan onder de naam MBO Westland beroepsopleidingen aan in de domeinen Business, People, Greentech en Start, in samenwerking met Albeda en de Lentiz onderwijsgroep. Op Curaçao werkt Mondriaan samen met verschillende partijen om het mbo-onderwijs daar te versterken. Mondriaan werkt samen met de middelbare scholen RKCS SBO Maris Stella, DOS SBO Nilda Pinto, de University of Curaçao, en de stichting CHTTC. Deze stichting exploiteert het leerhotel, waar de opleidingen worden verzorgd. Zie verder de paragraaf 'Verbonden partijen'.

Een greep uit de samenwerkingsverbanden van Mondriaan:

- gemeente Den Haag, op diverse gebieden.
- politie en het ministerie van Defensie voor de uniformberoepen.
- ADO Den Haag voor onderwijs in de praktijk.
- De Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland voor doorstroom.
- voorliggend onderwijs, onder andere in Spirit4You voor instroom.
- scholen voor praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs voor entreeonderwijs.
- bedrijven en instellingen in het kader van het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF).
- diverse bedrijven en instellingen voor maatwerk-bbl en hybride bol-opleidingen.



5.2 Governance (goed bestuur)

Interne beheersing en toezicht

Bestuur en toezicht zijn bij Mondriaan gescheiden. Het College van Bestuur (CvB) is het bevoegd gezag, terwijl de Raad van Toezicht (RvT) toezicht houdt op de manier waarop het CvB Mondriaan bestuurt. In het jaarverslag van de RvT ([zie paragraaf 5.5](#)) wordt beschreven hoe de raad zijn toezichthoudende rol invult.

In 2024 zette het bestuur verschillende middelen in voor de interne beheersing, waaronder begrotings- en forecastgesprekken met schooldirecteuren, onderwijsdirecteuren en dienstdirecteuren, de zelfevaluatie en kengetallenrapportages. Naast formele overleggen voerden de CvB-leden gezamenlijke werkoverleggen met schooldirecteuren en hun onderwijsdirecteuren. Ook legden zij regelmatig werkbezoeken af en voerden zij op informele basis gesprekken met studenten en docenten, zowel fysiek als online.

Planning-en-controlcyclus

De planning-en-controlcyclus is integraal ingericht. 'Integraal' omdat de onderwijskwaliteitscyclus en de financiële-en-beheerscyclus zijn geïntegreerd, in lijn met de besturingsfilosofie van integraal management zoals Mondriaan die hanteert.

Het doel van de planning-en-controlcyclus is:

- toezicht houden op de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen,
- naleving van de interne financiële procedures, zoals vastgelegd in het handboek Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB),
- beleidsmatig vooruitkijken en sturen, zowel op instellingsdoelen als op de bijbehorende inzet van mensen en middelen,
- het vastleggen van de voortgang en waar nodig bijsturen,
- het afleggen van verantwoording.

De meerwaarde van deze cyclus is dat Mondriaan zowel nu als in de nabije toekomst in staat is zijn taken effectief uit te voeren, financieel gezond te blijven en de continuïteit te waarborgen. De planning-en-controlcyclus is ingericht als een cyclisch proces, beginnend met de notitie uitgangspunten en aanwijzingen voor de begroting. Hierin worden de ambities en aandachtspunten voor de begroting beschreven. Op basis hiervan stellen alle organisatieonderdelen hun jaarplannen op, inclusief de bijbehorende financiële uitwerking.

De jaarplannen zijn gekoppeld aan de financiële begroting, wat zorgt voor een duidelijke verbinding tussen de inzet van middelen en de ambities en plannen. Dit versterkt het verband tussen de bestedingen en de beleidsdoelen, waardoor het inzicht in de doelmatigheid van de bestedingen toeneemt. Maandelijks wordt sturingsinformatie verstrekt op het gebied van onderwijs, personeel en financiën. Drie keer per jaar stellen alle organisatieonderdelen een forecast-rapportage op, waarop gesprekken volgen om resultaten en ontwikkelingen te bespreken. Deze gesprekken vinden plaats op drie niveaus; op school-/dienstniveau, op decentraal niveau en op instellingsniveau.

De planning-en-control-cyclus eindigt jaarlijks met het opstellen van het jaarverslag. Op alle niveaus worden de resultaten van het afgelopen jaar geëvalueerd in het verantwoordingsgesprek. Hiermee wordt de verbinding gelegd tussen 'waar willen we heen' (de meerjarenstrategie), 'wat gaan we doen' (de jaarplannen) en 'waar staan we en wat hebben we bereikt'.

Code goed bestuur in het mbo 2020

Het CvB werkt vanuit de vijf waarden uit de *Code goed bestuur in het mbo 2020*: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. In 2024 is het CvB gestart met het verder uitdragen van deze vijf waarden in de organisatie volgens de methode die hiervoor in 2023 is ontwikkeld en besproken met het managementteam (MT). Het doel is om met elkaar te bespreken wat deze waarden betekenen voor het werken binnen Mondriaan. Niet als losse elementen, maar in onderlinge samenhang. Onder leiding van een externe deskundige zijn de MT- en CvB-leden in gesprek gegaan over de waarden en hebben zij dilemma's met elkaar besproken. Dit gesprek heeft het bewustzijn rondom de vijf waarden versterkt.

Bestuurlijke overleggen

In 2024 hebben er diverse bestuurlijke overleggen plaatsgevonden met de betrokken wethouders van de verschillende gemeenten in Haaglanden. Daarnaast heeft het CvB overlegd met de bestuurders van de vo-scholen en het hbo in de regio Haaglanden, onder andere over het project Beethoven⁶ en de ontwikkeling van Associate Degree-trajecten. Met de naburige roc's is onder andere gesproken over het afstemmen van het opleidingsaanbod. Verder heeft het CvB overleg gevoerd met de roc's uit de G4 over de wijkaanpak, voortijdig schoolverlaten, de voorbereiding op de komende wet 'Van school naar duurzaam werk', het nazorgtraject, studentenwelzijn en de maatschappelijke diensttijd (MDT).

⁶ Regionaal samenwerkingsplan opgesteld door TU Delft, ROC Mondriaan, Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool om meer techniekstudenten op te leiden en werknemers om- en bij te te scholen voor de microchipindustrie.

Verantwoording

Het CvB overlegde met externe belanghebbenden en met de medezeggenschapsorganen: de Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad (Mondriaan kent geen centrale Ouderraad). In [paragraaf 5.4](#) is meer te lezen over de medezeggenschap op instellingsniveau.

Bij de externe verantwoording en dialoog gebruikte het CvB onder meer het Geïntegreerd Jaardocument 2023, dat op de website van Mondriaan te vinden is. Daarnaast hebben de belangrijkste stakeholders een bericht ontvangen met een link naar het jaarverslag en de uitnodiging om hierover met het CvB in gesprek te gaan. Op 15 mei heeft het CvB de jaarlijkse bijeenkomst georganiseerd voor vertegenwoordigers uit het werkveld, wethouders van de gemeenten in Haaglanden en bestuurders van het toeleverend en afnemend onderwijsveld en leden van de RvT. Tijdens deze bijeenkomst verantwoordde het CvB zich over het gevoerde beleid in 2023 en was er een inspirerende lezing over hostmanship. Aansluitend is het CvB tijdens het diner met de genodigden in gesprek gegaan over de positionering van Mondriaan in de regio en over hoe het werkveld en het onderwijs om moeten gaan met generatie Z, de generatie geboren tussen 2001 en 2015.⁷

Adviesraden

In 2024 hebben de onderwijsdirecteuren samen met de schooldirecteuren de dialoog gevoerd met hun adviesraden. Deze adviesraden bestaan uit vertegenwoordigers uit het werkveld waarvoor de scholen hun studenten opleiden. In totaal vonden er zeventien overleggen plaats met de verschillende adviesraden. Voor de adviesraden van Techniek, Beauty, Hair & Fashion, Lifestyle, Sport & Bewegen en Toerisme, Recreatie en Evenementen konden in 2024 geen overleggen gepland worden.

Hieronder een greep uit de onderwerpen die in de verschillende adviesraden zijn besproken:

In de adviesraad van de **Bijzondere voorzieningen** is onder andere uitgebreid gesproken over de zorg- en begeleidingsstructuur en de invulling van passend onderwijs, met aandacht voor de grenzen hiervan. Ook is er gesproken over de campusvoorzieningen en de invulling hiervan. Andere onderwerpen die aan bod kwamen, waren het gebruik van mobiele telefoons in de klas, de zichtbaarheid van vertrouwenspersonen en het meldpunt in verband met sexting/pesten, het poortjesbeleid en de invloed daarvan op de sfeer in de school, en de invloed van de politiek op zowel het onderwijs als het sociale domein.

In de adviesraad **Business, Retail en Logistics** werd onder andere gesproken over de versterking van de samenwerking tussen de adviesraad en de scholen. De afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt werd besproken, waarbij meer reële casussen uit de arbeidsmarkt geïntegreerd zouden moeten worden. Deze versterkte samenwerking zou ook tot uiting moeten komen in de onderwijsontwikkeling. Verder werd het gebruik van Artificial Intelligence (AI) besproken, waarbij ervaringen werden gedeeld over de wijze waarop AI al wordt ingezet.

In de adviesraad **Horeca en Facilitaire dienstverlening** zijn verschillende onderwerpen besproken, waaronder de planning van de stagedagen, de stagevergoeding voor studenten en de studentenaantallen. Daarnaast werd de Dag van de Haagse Hospitality besproken, waarbij bedrijven hun deuren openen voor studenten, herintreders en andere belangstellenden. Zo konden zij kennismaken met wat de Haagse Hospitality te bieden heeft. Ook was er aandacht voor duurzaamheid, een thema waaraan op school dagelijks veel aandacht wordt besteed. Er werd gesproken over de mogelijkheid om duurzame stageopdrachten te ontwikkelen, evenals het aantrekkelijker maken van het vak bediening en de nieuwe kwalificatiedossiers voor Food en Hospitality.

In de adviesraad van de **International Hotel and Management School** werden onderwerpen zoals stageplaatsen, stagevergoeding en de nieuwe cao Horeca besproken, die het gemakkelijker maakt om personeel voor de sector te werven. Verder werd het stijgende aantal aanmeldingen van studenten besproken, evenals de toename van het aantal havisten. Twee nieuwe practoraten werden aangekondigd: het Practoraat Koffie Experience en het Practoraat Hostmanship. Ook werd gesproken over het verbeteren van het imago van de sector en de acties die de Samenwerkende Horecaketens hiervoor ondernemen, zoals de serie 'Horeca Tycoons'. Tot slot was er aandacht voor duurzaamheid, met in het bijzonder de duurzaamheidsdiners die de school voor verschillende organisaties verzorgt. De adviesraad werd verder geïnformeerd over de nieuwe kwalificatiedossiers.

In de adviesraad van de **School voor Orde en Veiligheid** werd onder andere gesproken over de studentenaantallen en de behaalde resultaten in 2023. De adviesraad heeft een werkbezoek gebracht aan de Brandweer Den Haag, wat meer inzicht gaf in de werkzaamheden van de brandweer en het belang van samenwerking met andere hulpdiensten. Er werd besproken welke keuzedelen in samenwerking met de brandweer aangeboden kunnen worden en de bijdrage die de brandweer wil leveren aan de ontwikkeling van het lesmateriaal voor deze keuzedelen. Ook werden de mogelijkheden voor stageplaatsen besproken, waarbij de adviesraadleden aangaven binnen hun eigen netwerk te pleiten voor meer stageplaatsen voor de studenten van de School voor Orde en Veiligheid.

In de adviesraad **Zorg, Onderwijs en Welzijn** werden diverse onderwerpen besproken, zoals de uitwerking van het stagepact en de vormgeving van het meldpunt stagediscriminatie ZOW. Er werd gesproken over innovatieve vormen van beroepspraktijkvorming (bpv) en het practoraat Vakmanschap Sociaal Werk. Daarnaast werd de adviesraad gevraagd mee te denken over de vernieuwing van de onderwijsvisie waar Mondriaan mee bezig is. Andere gespreksonderwerpen waren: de instroomcijfers, de voorgenomen bezuinigingen van het kabinet-Schoof en de invloed daarvan op zorg en onderwijs, evenals de aanpak van diploma- en opleidingsfraude in zorg en welzijn, en de bredere verantwoordelijkheid die daarin gedeeld wordt. De aanpak van de scholen en de communicatielijnen met de adviesraadleden werd gedeeld. Verder werd het visiedocument gepresenteerd waarin de scholen de strategie vertaald hebben naar de uitvoering in de scholen.

⁷ Bron: [De Generatietijdlijn van Boomer tot Generatie Z - Youngworks](#)

Informatiebeveiliging en privacy

In 2024 zijn er veertien meldingen binnengekomen van vermoedelijke datalekken, zes minder dan in 2023. Na onderzoek door de Functionaris voor de gegevensbescherming (FG) werd bevestigd dat in dertien gevallen sprake was van een datalek. In één geval werd een beveiligingsincident bij een van de leveranciers geconstateerd. De impact van de datalekken was echter niet dusdanig groot dat een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens noodzakelijk was. Van de dertien datalekken waren er acht veroorzaakt door menselijk handelen, zoals het per ongeluk versturen van een e-mail met bijlage naar de verkeerde ontvanger. Vier meldingen waren het gevolg van diefstal of verlies van een device. Maar omdat deze devices op afstand gewist zijn, zijn er geen gegevens geraakt. In één geval was er een datalek door een technische oorzaak, maar deze fout is snel hersteld.

Net als in 2023 was 'menselijk handelen' de belangrijkste oorzaak van de datalekken. Het vergroten van het bewustzijn onder medewerkers blijkt effectief in het verminderen van het aantal datalekken. In 2024 is via een online training (Arda) en andere activiteiten ingezet om het bewustzijn te vergroten, wat mogelijk heeft bijgedragen aan de daling van het aantal meldingen. In 2023 waren er dertien meldingen als gevolg van menselijk handelen, terwijl dit aantal in 2024 is teruggelopen naar acht. In 2025 blijft Mondriaan onverminderd inzetten op het vergroten van de bewustwording van informatiebeveiliging en privacy bij de medewerkers.

Bespreking eigen functioneren

Net als in andere jaren hebben de leden van het College van Bestuur (CvB) ook in 2024 het eigen functioneren onderling geëvalueerd. Deze evaluatie vond plaats aan de hand van de gestelde doelstellingen van het CvB. De uitkomsten van deze besprekingen werden vervolgens besproken in de Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht (RvT).

Nevenfuncties CvB

Een CvB-lid dat van plan is een nevenfunctie te aanvaarden, moet hiervoor goedkeuring krijgen van de voorzitter van de RvT. De goedkeuring wordt verleend als de nevenfunctie geen negatieve invloed heeft op de reputatie, het CvB-lid niet in conflict komt met zijn of haar taken binnen Mondriaan, en de tijdsinvestering de uitoefening van de functie van het CvB-lid niet in gevaar brengt.

De nevenfuncties van de leden van het CvB zijn als volgt:

Dhr. drs. J.H. (Hans) Schutte, voorzitter College van Bestuur

- lid Human Capital Agenda van de Economic Board Zuid-Holland*
- bestuurslid Skills Netherlands*
- bestuurder Federatie MBO Westland*

Mevrouw A.E. (Rianne) van der Meij-Jansen, lid College van Bestuur

- bestuurslid 'Ieder mbo een practoraat'*
- secretaris/penningmeester Stichting Netwerk MBO Excellent*
- voorzitter Coöperatie Examens MBO*

Alle met een * aangegeven functies zijn ambtsgebonden nevenfuncties (q.q.-functies).

5.3 Vertrouwenszaken, klachten en beroepszaken

Binnen het klachtenbeleid wordt een onderscheid gemaakt tussen meldingen, klachten en beroepen. Daarnaast worden verschillende typen klachten onderscheiden, zoals klachten over een gedraging of een bezwaar tegen een besluit. Meldingen worden ingediend bij een vertrouwenspersoon, terwijl klachten binnenkomen bij het Klachtenmeldpunt. Dit meldpunt monitort en coördineert de verdere afhandeling van klachten. Mondriaan hier vier verschillende commissies aangesteld voor de behandeling van klachten.

Meldingen vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen, vier intern en één extern, leveren een belangrijke bijdrage aan het sociale veiligheidsgevoel. Zij fungeren als vertrouwelijke aanspreekpunten voor zowel studenten als medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag, zoals (seksuele) intimidatie, (cyber)pesten, agressie, (seksueel) geweld en bedreiging en discriminatie, zowel op school als op stageplekken.

Er is in 2024 wederom extra aandacht besteed aan onderlinge intervisie om de vertrouwenspersonen nog beter toe te rusten voor hun belangrijke taak. De vertrouwenspersonen hebben ook deelgenomen aan diverse trainingen en symposia. Verder hebben ze verschillende teams bezocht om meer bekendheid te geven aan het begrip vertrouwenspersoon en de rol die zij vervullen binnen de organisatie.

Tabel 5.1 Meldingen bij vertrouwenspersoon

aard van melding	student		medewerker		totaal	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
(seksuele) intimidatie	9	6	30	9	39	15
(cyber) pesten	4	4	12	25	16	29
agressie/geweld/bedreiging		5	1	3	1	8
discriminatie	3		9	1	12	1
overig	3	2	1	10	4	12
totaal	19	17	53	48	72	65

In 2024 is het totaal aantal meldingen van ongewenst gedrag afgenomen ten opzichte van 2023 afgenomen, hoewel er in het begin van het jaar een tijdelijke stijging zichtbaar was. Deze stijging lijkt samen te hangen met de vergrote zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen, wat waarschijnlijk heeft bijgedragen aan het grotere aantal meldingen in de eerste maanden van het jaar.

Ondanks de algehele afname van het aantal meldingen, viel er een stijging op in het aantal meldingen van (cyber)pesten van medewerkers.

Een positieve ontwikkeling is dat zowel medewerkers als studenten steeds meer gestimuleerd worden om grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken en te melden, bijvoorbeeld aan de vertrouwenspersonen. Dit draagt bij aan een cultuur van openheid en veiligheid. Voor 2025 willen de vertrouwenspersonen extra aandacht besteden aan de studenten, aangezien het lijkt dat zij de vertrouwenspersoon nog niet altijd gemakkelijk benaderen. Het merendeel van de meldingen werd in 2024 gedaan door medewerkers, wat suggereert dat de drempel voor studenten mogelijk nog te hoog is.

Klachtenmeldpunt

Volgens de Wet educatie en beroepsonderwijs moet Mondriaan beschikken over een toegankelijke faciliteit voor het indienen van klachten. Voor Mondriaan is dit het Klachtenmeldpunt. Dit meldpunt is beschikbaar voor iedereen die betrokken is bij Mondriaan, zoals studenten, medewerkers en omwonenden. Het Klachtenmeldpunt is makkelijk vindbaar, zowel op de website als het intranet van Mondriaan, en is ook telefonisch bereikbaar. Klachten moeten schriftelijk worden ingediend. Het CvB wordt elke twee weken geïnformeerd over de voortgang van de lopende klachten, zodat zij op de hoogte blijven van de afhandeling en eventuele benodigde maatregelen.

In 2024 zijn er in totaal 134 klachten ingediend bij het Klachtenmeldpunt: een lichte stijging ten opzichte van 2023, toen er 125 klachten werden ingediend. Het aantal klachten ingediend door medewerkers is echter fors gedaald, wat mogelijk te maken heeft met de uitbreiding van het voorzieningslandschap voor medewerkers. Er is in 2024 extra aandacht besteed aan de inbedding van vertrouwenspersonen en de personeelsraadgever in de organisatie. Dit heeft mogelijk ook bijgedragen aan deze daling.

In tabel 5.2 is een overzicht opgenomen van de klachten die het Klachtenmeldpunt in 2023 en 2024 heeft ontvangen, waarbij een indeling per categorie is gemaakt. De klachten zijn in 2024 opnieuw gecategoriseerd om beter aan te sluiten op de ontvangen meldingen. De veranderingen in de categorisering kunnen deels verklaren waarom het aantal klachten over communicatie en administratie is gedaald, terwijl het aantal klachten over onderwijs, begeleiding en stage is gestegen. Deze klachten bieden waardevolle inzichten: bij welke scholen of organisatieonderdelen zijn verbeteringen mogelijk?

Opvallend is de toename van het aantal klachten over examens, terwijl het aantal klachten over bejegening juist is afgenomen. Positief is dat de meeste klachten binnen afzienbare tijd worden opgelost door in gesprek te gaan met de melder van de klacht.

Tabel 5.2 Klachten ingediend bij het klachtenmeldpunt

onderwerp	2023	2024
administratie en kosten	21	12
negatief bindend studieadvies	1	6
examens	18	26
bejegening	17	22
uitschrijving, verwijdering en schorsing	6	7
privacy	1	0
onderwijs, begeleiding en stage	10	29
toelating, intake en plaatsing	5	10
communicatie	16	4
overlast	10	3
arbeidsvoorwaarden en contracten	4	1
overige	16	14
totaal	125	134

Vier commissies voor behandeling klachten

Mondriaan hanteert een oplossingsgerichte aanpak voor het behandelen van klachten, waarbij de voorkeur uitgaat naar het oplossen van de klacht op de plek waar deze is ontstaan. De verantwoordelijke functionaris voert eerst een gesprek met de klager om te proberen de klacht op te lossen. Als de klager daarna nog steeds ontevreden is en de klacht niet opgelost is, dan kan de klager zich richten tot een van de vier commissies die klachten behandelen. Het staat de klager ook vrij om direct contact op te nemen met een van de commissies, zonder eerst in gesprek te gaan met de verantwoordelijke functionaris.

De vier commissies die klachten behandelen zijn:

1. Klachten- en bezwarenadviescommissie
2. Commissie van beroep voor de examens
3. Interne geschillencommissie arbeidsvoorwaarden
4. Commissie misstanden

Deze commissies zijn onafhankelijk en werken volgens vastgestelde reglementen, wat zorgt voor een objectieve en gestructureerde behandeling van klachten.

Klachten- en bezwarenadviescommissie

Deze commissie behandelt bezwaren en klachten van zowel medewerkers als studenten die gericht zijn tegen een besluit of gedraging van een medewerker die verbonden is aan Mondriaan. De commissie geeft een advies aan het CvB over de ontvankelijkheid en de gegrondheid van de klacht of het bezwaar.

In 2024 ontving de Klachten- en bezwarenadviescommissie drie klachten en drie bezwaren. Het aantal klachten lijkt daarmee weer te zijn genormaliseerd, na de forse stijging van klachten in 2023. In tabel 5.3 is een uitsplitsing per type klacht te zien voor zowel 2023 als 2024.

Sinds 1 augustus 2023 hebben studenten de mogelijkheid om beroep aan te tekenen tegen een besluit dat het CvB heeft genomen op basis van het advies van de Klachten- en bezwarenadviescommissie. In 2024 is er echter geen beroep ingesteld bij de Raad van State.

In 2024 ontving de Klachten- en bezwarenadviescommissie twee klachten in de categorie bejegening. De commissie heeft één klacht als niet-ontvankelijk beoordeeld, omdat deze niet voldeed aan de vereisten uit het reglement. De andere klacht werd deels gegrond en deels ongegrond verklaard.

Daarnaast werd een klacht ontvangen die betrekking had op gemaakte kosten. Deze klacht is minnelijk geschikt, wat betekent dat de commissie geen oordeel heeft hoeven uitspreken.

Wat betreft de bezwaren: alle ontvangen bezwaren betroffen de uitschrijving van studenten. Eén bezwaar werd als niet-ontvankelijk beoordeeld, omdat het te laat was ingediend. Het tweede bezwaar werd gegrond verklaard. In de laatste casus werd er een minnelijke schikking getroffen tussen de student en de school, waardoor verdere juridische stappen niet nodig waren.

Tabel 5.3 Klachten ingediend bij de Klachten- en bezwarenadviescommissie

onderwerp	2023	2024
administratie en kosten	0	1
negatief bindend studieadvies	0	0
examens	0	0
bejegening	13	2
uitschrijving, verwijdering en schorsing	0	3
privacy	1	0
onderwijs, begeleiding en stage	0	0
toelating, intake en plaatsing	0	0
communicatie	0	0
overlast	0	0
arbeidsvoorwaarden en contracten	0	0
overige	2	0
totaal	16	6

Commissie van beroep voor de examens

Deze commissie oordeelt over beroepen die zijn ingediend tegen beslissingen van beoordelaars, examinatoren en examencommissies. Ook behandelt de commissie beroepen over het negatief bindend studieadvies, waarbij haar uitspraak bindend is.

In 2024 ontving de commissie 21 beroepen, waarvan er negentien ontvankelijk werden verklaard. In tien gevallen werd een schikking bereikt, waardoor een hoorzitting niet nodig was. Van de overige beroepen zijn er twee gegrond verklaard, drie ongegrond en één kennelijk ongegrond. Van drie beroepszaken was de uitkomst eind 2024 nog niet bekend, omdat de hoorzitting nog niet had plaatsgevonden. De ingediende beroepschriften hadden betrekking op beslissingen van verschillende examencommissies en waren qua inhoud divers.

Sinds 1 augustus 2023 hebben studenten de mogelijkheid om beroep aan te tekenen tegen een besluit van de Commissie van beroep voor de examens. In 2024 werd één beroep ingesteld bij de Raad van State. De uitkomst hiervan was eind 2024 nog niet bekend.

Interne geschillencommissie arbeidsvoorwaarden

Deze commissie oordeelt over geschillen tussen een medewerker en zijn leidinggevende. De geschillen gaan over toepassing van de cao, het functiewaarderingssysteem (Fuwa-bve) en overplaatsing. De commissie geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het CvB over de gegrondheid van het bezwaarschrift en de te nemen besluiten. In 2024 ontving de commissie één bezwaar, dat minnelijk werd geschikt.

Commissie misstanden

Bij een melding van een (vermoedelijke) misstand, wordt ad hoc een commissie ingesteld om de zaak te onderzoeken. Mondriaan heeft hiervoor een klokkenluidersregeling. In 2024 werd één melding van een mogelijke misstand ontvangen. Conform de klokkenluidersregeling is een onafhankelijke en deskundige onderzoekscommissie ingesteld om deze melding te onderzoeken. Eind 2024 was het onderzoek nog niet afgerond.



5.4 Medezeggenschap

Het College van Bestuur (CvB) hecht veel waarde aan medezeggenschap: het beste beleid maken we samen, met medewerkers én studenten. De Ondernemingsraad en Centrale Studentenraad spelen hierin een cruciale rol. Met deze medezeggenschapsorganen bespreken we formele instemmings- en adviesverzoeken. Daarnaast delen we interne en externe ontwikkelingen en signalen uit de organisatie. Ook in dit jaarverslag geven we ruimte aan de stemmen van medewerkers en studenten zelf. Daarom delen we in deze paragraaf de visie op 2024 van de Ondernemingsraad en Centrale Studentenraad. Hun inzichten en perspectieven helpen ons om als organisatie verder te groeien en verbeteringen door te voeren op basis van de feedback die we ontvangen.

Centrale Studentenraad

Het allerbelangrijkste van een school zijn haar studenten. Daarom is het belangrijk dat studenten actief betrokken worden bij de ontwikkelingen binnen Mondriaan. De Centrale Studentenraad (CSR) speelt hierin een sleutelrol als vertegenwoordiger en belangenbehartiger van alle studenten. De CSR spreekt namens de studenten. Daarom is het belangrijk om te weten wat er op de scholen speelt. In 2024 heeft de CSR prioriteit gegeven aan het versterken van de relatie met alle studentendeelraden (SDR's) en het ontwikkelen van een nieuwe verkiezingssystematiek voor de CSR. De verkiezingen blijven in 2025 een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie.

Het afgelopen jaar heeft de studentparticipatie zich flink ontwikkeld. Eind 2024 telt de CSR dertien leden, afkomstig van zeven verschillende scholen. Het streven is en blijft dat iedere school is vertegenwoordigd in de CSR. Om dit te realiseren, is in 2024 een pilot uitgevoerd met een nieuwe vorm van verkiezingen. De evaluatie van deze pilot heeft geleid tot enkele aanpassingen. Komende verkiezingen zorgen hopelijk voor een bredere afvaardiging van de scholen binnen de CSR. Bovendien is er nu op iedere school een studentendeelraad en een medewerker die de deelraad begeleidt, wat bijdraagt aan een sterker netwerk van studentenparticipatie binnen de organisatie.

In 2024 heeft de CSR ook de aandacht gevestigd op de vindbaarheid en leesbaarheid van de informatie die Mondriaan verstrekt. Hoewel er binnen de scholen veel geregeld is voor studenten met een hulpvraag, blijkt dat studenten deze voorzieningen nog onvoldoende weten te vinden. Dit is een aandachtspunt, omdat het essentieel is dat studenten gemakkelijk toegang hebben tot de informatie die hen kan helpen bij hun studie en welzijn.

Het mentale welzijn van studenten blijft een hoge prioriteit voor de CSR, en ook op dit vlak is het belangrijk dat informatie goed toegankelijk is. Studenten moeten in staat zijn de juiste informatie te vinden, zonder afhankelijk te zijn van hun studieloopbaanbegeleider (SLB'er). De CSR heeft zich in 2024 dan ook ingezet om ervoor te zorgen dat informatie over mentale gezondheid en ondersteuningsmogelijkheden beter vindbaar en begrijpelijk wordt gepresenteerd.

De CSR heeft in september het jaarplan voor het schooljaar 2024-2025 vastgesteld. In het jaarplan zijn acht portefeuilles met eigen speerpunten opgenomen. Thema's die direct invloed hebben op het welzijn en de ontwikkeling van studenten binnen Mondriaan.

1. Kansengelijkheid

De CSR pleit voor begrijpelijker taal in ondertekenende contracten en enquêtes zoals de JOB-monitor. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het bespreekbaar maken van stagediscriminatie, zodat studenten hier minder hinder van ondervinden.

2. Informatievoorziening

Om de toegankelijkheid van informatie te verbeteren, ontwikkelt de CSR een flyer met alle belangrijke informatie voor studenten.

3. Studentparticipatie

Bij minimaal 80% van de studentenpanels is een CSR-lid aanwezig. Zo blijft de CSR goed op de hoogte van actuele onderwerpen binnen de scholen en wordt de band tussen de CSR en de studentenpanels versterkt.

4. Faciliteiten

Steeds meer studenten hebben moeite met het financieren van leermiddelen en andere materialen. De CSR onderzoekt hoe Mondriaan meer studenten financieel kan ondersteunen.

5. Onderwijskwaliteit

De CSR wil dit jaar de CSR Studiesupport verder uitrollen binnen Mondriaan. Dit programma biedt studenten extra uitleg voor de REN-vakken, gegeven door medestudenten. Op deze manier wordt onderlinge ondersteuning binnen Mondriaan structureel bevorderd.

6. Imago

De CSR zet zich in om de betrokkenheid van mbo-studenten tijdens de introductieweken te vergroten, zodat studenten zich sneller thuis voelen en een goede start maken.

7. Studentenwelzijn

Er zijn al veel ondersteuningsmogelijkheden voor studenten, maar deze zijn nog niet altijd bekend. De CSR wil de zichtbaarheid van deze voorzieningen vergroten, zodat studenten er makkelijker gebruik van kunnen maken.

8. Veiligheid

Om de meldingsbereidheid te vergroten, wil de CSR het meldpunt voor incidenten beter onder de aandacht brengen.

Met deze speerpunten wil de CSR bijdragen aan een inclusieve, toegankelijke en veilige leeromgeving voor alle studenten.

Ondernemingsraad

Aan de vooravond van de algemene verkiezingen voor de ondernemingsraad (OR) blikken we trots terug op de resultaten van het afgelopen jaar. Als OR streven we ernaar echt het verschil te maken, waarbij doorzettingsvermogen vaak de sleutel is tot succes op lange termijn. Wij zijn dan ook verheugd dat onze inspanningen nu hun vruchten afwerpen en hebben geleid tot concrete verbeteringen in het verslagjaar.

Een prettige en veilige werkomgeving

In 2023 omarmde het CvB het initiatief van de OR om binnen Mondriaan een vertrouwelijk aanspreekpunt in te stellen voor werkgerelateerde zorgen, zoals problemen met de leidinggevende. Dit resulteerde in de start van een pilot met een onafhankelijke personeelsraadgever aan het begin van het schooljaar 2023-2024. Vanwege de positieve reacties en resultaten heeft het CvB besloten de pilot te verlengen. Dit betekent dat medewerkers ook in het schooljaar 2024-2025 bij de personeelsraadgever terecht kunnen voor ondersteuning en advies.

Meer werkplezier en vitaliteit, minder werkdruk en verzuim, en een veilige werkomgeving blijven prioriteiten. De OR blijft hierover in gesprek met het CvB. Daarbij luisteren we actief naar onze collega's, die als directe ervaringsdeskundigen een belangrijke gesprekspartner en graadmeter vormen.

Meer regie over de organisatie van het eigen werk

Tijdens het Mondriaan Symposium introduceerde de OR het teamspel *Regie over eigen werk*. Dit spel, bedoeld voor zowel onderwijsteams als dienstenteams, stimuleert deelnemers om bewust stil te staan bij hun eigen regie en werkplezier. Vanaf 2025 biedt de Mondriaan Academie dit spel als workshop aan.

Tijdens de laatste overlegvergadering van 2024 stond de toepassing van artikel 3.4 van de cao mbo centraal. Dit cao-artikel beschrijft uitgebreid hoe jaartaken tot stand moeten komen – een thema dat urgenter is dan ooit door bekende uitdagingen als het lerarentekort, hoog ziekteverzuim, werkdruk, grote klassen en volle roosters. De vraag blijft: hoe maken we het onderwijs aantrekkelijker en behouden we professionals? Voor de OR is zeggenschap over het eigen werk hierin cruciaal. Dit begint bij een eerlijke en transparante werkverdeling. Een goede naleving van artikel 3.4 is volgens de OR dan ook essentieel voor een sterk functionerend onderwijsinstituut.

Het CvB onderschrijft deze visie en heeft de OR uitgenodigd om samen na te denken over de implementatie van dit artikel binnen de hele organisatie, als onderdeel van *Teams aan zet*.

Daarnaast voerde de OR in 2024 uitvoerig overleg met het CvB over een verlofregeling voor Mondriaan. De OR benadrukte dat verlof een onderwerp is dat binnen *Teams aan zet* besproken moet worden, in goed overleg tussen teams, leidinggevenden en medewerkers. Een nadrukkelijk verzoek om verlof op te nemen in de schoolvakanties past niet binnen deze aanpak. In plaats daarvan zouden leidinggevenden samen met hun teams moeten werken aan een werkbaar werk- en verlofrooster, binnen de bestaande formatie. Tot vreugde van de OR stemde het CvB hiermee in.

5.5 Jaarverslag Raad van Toezicht

In het 'Jaarverslag Raad van Toezicht 2024' legt de Raad van Toezicht (RvT) van Mondriaan verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden.

Voorwoord: goed uit de startblokken

2024 was het eerste jaar van de nieuwe Strategie van Mondriaan. Terugkijkend constateren we dat de strategie goed uit de startblokken is gekomen. Meer nog dan andere jaren leven de vijf prioriteiten van de *Strategie 2024-2027* in de organisatie.

Een van de doelen die de RvT met meer dan gemiddelde belangstelling volgt, is Teams aan zet (prioriteit 4. 'Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever'). Met dit programma wil Mondriaan meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de (onderwijs)teams leggen. Wat ons betreft, is Teams aan zet een van de sleutels tot verdere verhoging van de onderwijskwaliteit. Teams die zich verantwoordelijk voelen, zetten zich immers nog meer in om de onderwijsresultaten te verbeteren en het voortijdig schoolverlaten te voorkomen. We realiseren ons echter, mede naar aanleiding van gesprekken hierover met het CvB en de Ondernemingsraad, dat Teams aan zet een kwestie is van lange adem. Niet elke team bevindt zich in dezelfde ontwikkelingsfase.

Mondriaan heeft zijn zaken financieel op orde. De RvT is blij met de extra investeringen in 2024 ten behoeve van studentenwelzijn en het terugdringen van de onderwijsachterstanden. Mondriaan heeft een solide bestuur. Het management is de afgelopen jaren door natuurlijk verloop voor een deel vernieuwd. Met waardering zien we dat er in het aannamebeleid aandacht is voor diversiteit.

Gegeven deze omstandigheden is er ruimte verder te werken aan de kwaliteit van het onderwijs. Wij hebben gezien hoe het bestuur de afgelopen jaren heeft geïnvesteerd in een systematiek waarmee bij opleidingen de onderwijskwaliteit en de rendementen gemeten en gemonitord worden. Waar deze onverhoopt tekortschieten, wordt ervoor gezorgd dat met extra hulp en ondersteuning docenten en

medewerkers in staat worden gesteld te werken aan verbetering. Hierin zien we hoe Teams aan zet de onderwijskwaliteit ten goede kan komen.

Aandacht voor onderwijs is ook aandacht voor de onderwijsvisie, die in 2024 is ontwikkeld. Deze visie is geen mal die op de organisatie wordt gedrukt, maar een gedragen en gedeeld beeld van hoe het onderwijs bij Mondriaan vormgegeven wordt. In 2025 zal de onderwijsvisie verder worden geïmplementeerd.

Geen onderwijs zonder onderwijslogistiek: het geheel van (IT-)systemen en procedures dat het onderwijs faciliteert en mogelijk maakt. In 2024 is er hard gewerkt aan de voorbereiding van de implementatie van een nieuw IT-systeem voor de studentenadministratie. De degelijkheid waarmee dit is opgepakt, geeft ons vertrouwen in een goede overgang.

Welke uitdagingen ziet de RvT voor de organisatie? Die liggen de komende jaren voornamelijk in de verdere implementatie van de *Strategie 2024-2027*. Vanzelfsprekend blijven we hierover met het CvB in gesprek.

Tot slot willen we Hans Schutte, de scheidend voorzitter CvB, hartelijk danken voor zijn inzet bij Mondriaan. Hij laat een gezonde onderwijsinstelling achter, die met vertrouwen de toekomst tegemoet kan zien.

Namens de Raad van Toezicht van ROC Mondriaan,

Eelco Damen

Voorzitter

Plaats RvT binnen Mondriaan

De Raad van Toezicht (RvT) van Mondriaan is het orgaan dat belast is met het toezicht houden op het College van Bestuur (CvB) van de stichting ROC Mondriaan alsmede op de realisatie van het beleid.

Individuele RvT-leden hebben zonder last of ruggespraak zitting in de RvT en hebben geen direct, indirect of conflicterend belang bij de organisatie. In het geval van een vacature van een RvT-lid wordt zorggedragen voor een openbare wervings- en selectieprocedure.

Sectorale codes

De RvT past de Code Goed Toezicht van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen toe. Daarnaast heeft de RvT zich ervan vergewist dat het CvB in het verslagjaar de waarden uit de Code goed bestuur mbo 2020 heeft onderschreven en ernaar heeft gehandeld.

Oordeel over doelmatigheid

De RvT houdt toezicht op de doelmatige besteding van de rijksbijdragen door bespreking van de (meerjaren)begroting, het geïntegreerd jaardocument en de kwartaalrapportages. Daarnaast voert de RvT regelmatig het gesprek met het CvB over doelmatigheid door het vormgeven, toepassen en uitvoeren van de integrale planning-en-controlcyclus. De RvT concludeert dat er voldoende waarborgen in het begrotings- en verantwoordingsproces zitten om ervoor te zorgen dat de middelen doelmatig worden besteed.

Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader

In het verslagjaar heeft de RvT de eigen toezichtvisie, het toezichtkader en het daaraan toegevoegde toetsingskader toegepast. In het verslagjaar golden onderstaande toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader.

Toezichtvisie

De RvT is als toezichthouder betrokken bij Mondriaan en is daarnaast werkgever en adviseur van het CvB. Goed functionerend toezicht is gebaseerd op vertrouwen, met als voorwaarden transparantie en dialoog. Het is een vanzelfsprekendheid dat de raad professioneel is en blijft, onafhankelijk is en vanuit de waarde integriteit handelt. De drie genoemde RvT-rollen worden hieronder toegelicht.

- **Toezichthouder:** De RvT houdt toezicht op de hoofdlijnen van beleid en uitvoering. Daarbij staat de vraag centraal of het CvB *in control* is. De RvT voert hiertoe het gesprek met het CvB. Kwantitatieve gegevens vormen een essentiële informatiebron. Van geval tot geval kunnen het niveau en de mate van gedetailleerdheid van het toezicht variëren. De RvT vindt het belangrijk dat het CvB de leden proactief informeert over onderwerpen die relevant zijn voor het onderwijs en de bedrijfsvoering. Verder spreekt de Raad ook met interne en externe belanghebbenden over Mondriaan.

- **Werkgever:** Naast toezichthouder is de RvT werkgever van de CvB-leden. De raad vindt het van belang met de bestuursleden in gesprek te zijn over voortgang van de strategische doelstellingen en de jaardoelstellingen, alsmede over hun deskundigheidsbevordering. Daarnaast geeft de raad de bestuursleden feedback.
- **Adviseur:** De RvT is adviseur van het CvB en geeft gevraagd en ongevraagd advies. Afhankelijk van het onderwerp en de omstandigheden kan een advies in meer of mindere mate richtinggevend zijn.

Toezichtkader

Het toezichtkader wordt gevormd door de bepalingen over toezicht, zoals ze zijn opgenomen in de statuten van Mondriaan, de Wet educatie en beroepsonderwijs, het bestuursreglement van Mondriaan, de Code goed bestuur mbo 2020 en de Code goed toezicht 2021.

Toetsingskader

Het toetsingskader vormt de uitwerking van het toezichtkader. De gebieden waarop de RvT toezicht houdt zijn: continuïteit; kwaliteit; realisatie van de doelstellingen; innovatie; digitalisering; HRM; informatievoorziening; wettelijke vereisten; professionaliteit en integriteit CvB; en de dialoog met interne en externe belanghebbenden.

Samenstelling

De RvT streeft naar een diverse samenstelling van de raad, zowel qua sekseverdeling, leeftijd en afkomst, als qua professionele achtergrond. Daarmee probeert de RvT aan te sluiten bij de diversiteit van opleidingen en doelgroepen binnen Mondriaan.

Tabel 5.4 Leden van de RvT in 2024

leden RvT 2024	rol
De heer E.W.C.M. Damen	voorzitter
Mevrouw J.G.M. Reuling	vice-voorzitter
De heer Y. Asraoui	lid
De heer A. el Barzouhi	lid
De heer J.W.N. van Merwijk	lid
Mevrouw W.J.J. Ong	lid
Mevrouw E. van der Vliet	lid

De RvT werd ondersteund door een secretaris, de heer C. van de Rotte. C. van de Rotte is tevens secretaris van het CvB. E. van der Vliet is op voordracht van de Ondernemingsraad benoemd.

Vergaderingen

De RvT is vijf keer in reguliere vergaderingen bijeengewee: op 12 februari, 15 april, 17 juni, 7 oktober en 16 december.

Conform het bestuursreglement heeft de RvT tweemaal overlegd met de Centrale Studentenraad (12 februari en 7 oktober) en tweemaal met de Ondernemingsraad (12 februari en 7 oktober). Daarnaast heeft een afvaardiging van de RvT de twee voortgangsgesprekken (op grond van artikel 24 WOR) van de Ondernemingsraad met het CvB bijgewoond (8 april en 11 november). Voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening, is overleg gevoerd met de accountant (17 juni). Verder heeft een zogeheten 'strategische sessie' plaatsgevonden over de Mondriaanstrategie en in het bijzonder de geografische positionering van de Mondriaanscholen. Begin 2025 heeft de RvT het eigen functioneren over 2024 geëvalueerd.

De RvT nam deel aan de gemeenschappelijke bijeenkomst van de Adviesraden en andere stakeholders (15 mei). Vanuit het werkveld verkreeg de RvT hierdoor een breder beeld over Mondriaan. Tot slot heeft de RvT een werkbezoek aan de locatie Vaz Diasdreef afgelegd (15 mei). Bij de rondleiding op deze nieuwe Mondriaanlocatie hebben de RvT-leden gesproken met medewerkers van de School voor Pedagogische en Sociale beroepen en de School voor Business & Law. De RvT heeft de gastvrijheid en openheid van de collega's van de Vaz Diasdreef zeer gewaardeerd.

De plenaire vergaderingen vinden plaats met het CvB. Daaraan voorafgaand overlegt de RvT zonder het CvB om standpunten te bepalen en vragen aan het CvB af te stemmen.

Commissies

De RvT werkt met vier vaste commissies die de RvT adviseren, te weten: de Auditcommissie, de Commissie Governance & Organisatieontwikkeling, de Onderwijscommissie en de Remuneratiecommissie. Ten behoeve van de werving van twee RvT-leden is in 2024 een ad-hoc-selectiecommissie ingesteld.

Informatievoorziening

De RvT liet zich vanuit verschillende invalshoeken informeren over de organisatie, bijvoorbeeld in vergaderingen en informele gesprekken met CvB-leden, in vergaderingen met de Ondernemingsraad, Centrale Studentenraad en accountant. Tevens ontving de RvT regelmatig actuele kengetallen over bedrijfsvoering, onderwijsresultaten en tevredenheid. Verder bracht het CvB de RvT bij elke plenaire vergadering in een separaat verslag op de hoogte van belangwekkende ontwikkelingen sinds de vorige vergadering.

Continuïteit

De RvT werd door het CvB geïnformeerd over de kwesties die van invloed zijn op de continuïteit van de organisatie. Voorbeelden daarvan zijn de studentenaantallen, huisvestingsplannen en de Strategie & Kwaliteitsagenda. Dit gebeurde in de plenaire vergaderingen, de commissievergaderingen en in het informele contact met CvB-leden.

Relatie tot de medezeggenschap

In de overleggen met de Centrale Studentenraad en de Ondernemingsraad laat de RvT zich informeren door en gaat in gesprek met de personeels- en studentengeledingen. Bij het halfjaarlijkse voortgangsoverleg (op grond van artikel 24 WOR) informeert het CvB de OR over besluitvorming die in voorbereiding is en wordt de samenwerking geëvalueerd. De RvT-afvaardiging, die bij dit overleg aanwezig is, houdt op deze wijze de vinger aan de pols over de werking van de medezeggenschap. Waar nodig is er ook informeel contact tussen RvT- en OR-leden.

De overleggen van de RvT met de Centrale Studentenraad en de Ondernemingsraad vinden plaats zonder het CvB. Dit om de medezeggenschapsgeledingen in de gelegenheid te stellen ook zaken aan de orde te stellen die het CvB niet (direct) raken.

Deskundigheidsbevordering

De RvT heeft in 2024 een gezamenlijke scholing gevolgd over de code Code goed bestuur mbo en het omgaan met morele dilemma's. Verder houden RvT-leden individueel hun deskundigheid op peil.

Personele wisselingen in de RvT en het CvB

Per 31 december 2024 hebben W. Ong en J. van Merwijk na het verstrijken van de tweede zittingstermijn de RvT verlaten. Na een openbare wervingsprocedure zijn met ingang van 1 januari 2025 mevrouw drs. I.M.S. Frijters en de heer drs. D.J. Elders benoemd als leden.

Het CvB bestaat uit een tweehoofdig bestuur, een voorzitter en een lid. Er hebben in het verslagjaar geen wisselingen plaatsgevonden binnen het bestuur.

Beoordeling CvB en zelfevaluatie RvT

Beoordeling CvB 2024

De RvT heeft het functioneren van het CvB over 2024, zowel collectief als individueel, als positief beoordeeld. Deze beoordeling is gebaseerd op de realisatie van de doelstellingen CvB 2024 en observaties van de RvT-leden.

Zelfevaluatie RvT 2024

De RvT heeft het eigen functioneren geëvalueerd. Na afloop zijn de uitkomsten van de zelfevaluatie besproken met het CvB. Dit zijn de voornaamste punten:

De RvT is van mening dat er voldoende kennis, ervaring en diversiteit in de raad aanwezig is om de taken naar behoren uit te voeren. Daarbij is één aandachtspunt onderkend: de kennis van de digitalisering van het onderwijs (in het bijzonder op het toezichthoudende aspect en security) heeft behoefte aan versterking. Aangesproken is dat de RvT een collectieve scholing gaat volgen over dit onderwerp. Mede naar aanleiding van feedback heeft de RvT zich voorgenomen meer te investeren in het contact met de Centrale Studentenraad, zodat er meer wederzijds begrip ontstaat. Voor wat betreft de relatie met het CvB: deze wordt als constructief en professioneel ervaren, wat niet wegneemt dat er kansen liggen om standpunten en ideeën wederzijds beter uit te wisselen.

Besproken onderwerpen en de formele besluiten

De RvT besprak, naast de onderwerpen die voortvloeien uit statutaire taken (zoals begroting en jaarverslag), diverse onderwerpen met het Bestuur, de Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad. De voornaamste, voor zover niet elders in dit verslag behandeld, worden hieronder besproken. Waar dit relevant is, is het standpunt of advies van de RvT weergegeven.

- De RvT heeft met het CvB gesproken over het beleid op het gebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Hoewel het belang van goed diversiteitsbeleid door iedereen wordt onderschreven, tekende zich tijdens de gesprekken hierover een dilemma af: zijn we tevreden als diversiteit binnen de school is geïmplementeerd of willen we studenten ook voorbereiden op het omgaan met discriminatie en racisme na schooltijd? De RvT heeft bij de bespreking van dit onderwerp het CvB geadviseerd de beleidsdoelen te concretiseren.
- Mondriaan heeft de afgelopen jaren de verbeteringsmethodiek voor opleiding met onvoldoende onderwijsresultaten uitgebouwd. Bij wijze van voorbeeld heeft een van de schooldirecteuren zijn verbeterplan gepresenteerd aan de RvT. Er bestaat geen gouden formule voor het verbeteren van de onderwijsrendementen, werd duidelijk. Elke opleiding en elk docententeam is anders. Het is belangrijk dat docenten inzage krijgen in de rendementcijfers. Dat draagt bij aan de intrinsieke motivatie.

- De directeur van Marketing & Communicatie heeft de visie van Mondriaan op marketing en communicatie toegelicht. Het doel is de komende jaren de dienst Marketing & Communicatie verder te professionaliseren. Zo wordt onder andere gekeken naar het intakeproces aan de hand van een zogeheten studentreis, naar de ontwikkeling van voorlichtingsmateriaal en arbeidsmarktcommunicatie. Tot nu toe deden scholen veel zelf op het gebied van marketing. Doordat de dienst verder is geprofessionaliseerd, wordt er vaker een beroep op gedaan.
- Het strategische huisvestingsplan 2024-2027 is besproken, met daarin de visie op huisvesting voor de komende jaren. De RvT is van mening dat het plan weliswaar interessante gezichtspunten bevat, maar dat de visie en het meerjarenperspectief verder uitgewerkt kunnen worden. Het CvB is gevraagd de notitie aan te passen.
- De programmadirecteur Externe betrekkingen heeft een overzicht gegeven van, en inzicht in de externe betrekkingen die Mondriaan onderhoudt. De RvT is onder de indruk van de uitgebreidheid van het netwerk van Mondriaan en van de mate waarin Mondriaan in de regio is verankerd. Mede door dit uitgebreide netwerk en de vele samenwerkingen haalt Mondriaan een aanzienlijk deel van zijn omzet uit subsidies.
- Met de Centrale Studentenraad heeft de RvT tweemaal gesproken over mentaal welzijn. Een deel van de studenten, zo geeft de Centrale Studentenraad aan, heeft nog altijd last van de nasleep van corona. Daarnaast hebben sommigen te maken met onder andere schuldenproblematiek, een ingewikkelde thuissituatie of een hoge werkdruk. Hoewel Mondriaan een zorgstructuur heeft, is het voor studenten die er een beroep op willen doen, niet altijd duidelijk bij wie ze moeten zijn.
- Met de Ondernemingsraad is gesproken over Teams aan zet. De Ondernemingsraad ziet Teams aan zet als een instrument voor medewerkers om meer zeggenschap te krijgen over hun werk. Belangrijk daarbij is de manier waarop de jaartaak tot stand komt. Bij sommige scholen, zo geeft de Ondernemingsraad aan, ligt de controle – nog steeds – bij de directeuren. De RvT heeft aangegeven dat er scholen zijn waar Teams aan zet goed werkt en scholen waar het nog minder goed gaat. Het is belangrijk dat de Ondernemingsraad en het CvB met elkaar in gesprek blijven over dit onderwerp.

Besluitenlijst RvT 2024

12 februari 2024

- De RvT heeft de klasse-indeling WNT 2024 voor ROC Mondriaan vastgesteld, zijnde klasse G, WNT-onderwijs; en de maximum WNT-norm 2024 voor CvB-leden vastgesteld, zijnde op jaarbasis € 233.000.
- De RvT heeft kennisgenomen van de hoogte van de bezoldiging in 2024 voor het CvB en de RvT en heeft deze bevestigd. Voor de voorzitter CvB bedraagt het bruto jaarinkomen € 197.601, voor het lid € 186.455. Voor de voorzitter RvT bedraagt de bezoldiging op jaarbasis € 31.455, voor de RvT-leden € 20.970.

15 april 2024

- De RvT stelt het 'Jaarverslag Raad van Toezicht 2023' vast, onder voorbehoud van goedkeuring van het GJ 2023 in de RvT-vergadering van juni 2024.
- De RvT beoordeelt het collectief functioneren van het CvB over 2023 als positief en het individueel functioneren van beiden CvB-leden als zeer positief.
- In aanvulling op het RvT-besluit Doelstellingen CvB 2024 (19 december 2023) stelt de RvT als 19de doelstelling vast: "Het CvB spant zich in te zorgen voor een vruchtbare samenwerking met de medezeggenschapsorganen, Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad."

17 juni 2024

- De RvT heeft – conform de Statuten art. 13.2b – het Geïntegreerd Jaardocument 2023 goedgekeurd.

5 juli 2024 (besluit buiten vergadering)

- De RvT heeft – met positief advies van het CvB, de Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad – de profielen voor twee te werven RvT-leden vastgesteld.

7 oktober 2024

- De RvT heeft – conform artikel 8.2 van de Statuten – met ingang van 1 januari 2025 Dieric Elders en Imke Frijters benoemd als leden van de RvT van Mondriaan; de heer D. Elders als lid met het profiel 'financiën en huisvesting'; en mevrouw I. Frijters als lid met het profiel 'digitalisering van het onderwijs en de bedrijfsvoering'.
- De RvT heeft de 'Integriteitscode RvT' vastgesteld. De code gaat in op 8 oktober 2024 en vervangt de gelijknamige code.
- De RvT heeft het 'Reglement Raad van Toezicht ROC Mondriaan' vastgesteld. Het reglement gaat in op 8 oktober 2024 en vervangt het gelijknamige reglement.

16 december 2024

- De RvT heeft – conform art. 8.2.c van de Statuten – de begroting 2025 en de meerjarenbegroting 2025-2028 van Mondriaan goedgekeurd.
- De RvT heeft de doelstellingen van het CvB voor het jaar 2025 vastgesteld (inclusief de status: resultaat- of inspanningsverplichting). De RvT heeft tevens vastgesteld welk gremium (commissie of RvT) de voortgang op de doelstellingen monitort.

Bezoldiging

College van Bestuur

Het gezamenlijk inkomen van het CvB, vermeerderd met de belaste onkostenvergoedingen en werkgeverspremie voor het pensioen, bedroeg in het verslagjaar in totaal € 431.589,- naar een werktijdfactor van 2. De bezoldiging voldoet aan de WNT-norm 2024 (Wet normering topinkomens).

De RvT heeft vastgesteld dat alle CvB-leden in het verslagjaar hebben voldaan aan de anticumulatiebepaling WNT.

Raad van Toezicht

In het verslagjaar bedroeg de bezoldiging voor de voorzitter € 31.455 en voor een lid € 20.970. De bezoldiging van de RvT-leden wordt afgeleid van de WNT. Er wordt een percentage van 90 procent van de WNT gehanteerd. De bezoldiging van de voorzitter RvT wordt berekend als $15\% \times 90\%$ van de WNT-norm; dat van een lid als $10\% \times 90\%$ van de WNT-norm.

Hoofd- en nevenfunctie, benoemingstermijnen en deelnemingen RvT-leden

Criteria hoofd- en nevenfuncties en deelnemingen

Ten aanzien van het bekleden van nevenfuncties en het deelnemen in bedrijven gelden voor leden van de RvT de volgende criteria:

- door de nevenfunctie/de deelneming mag de goede naam van Mondriaan niet in gevaar komen;
- door de nevenfunctie/de deelneming mag het lid niet in conflict komen met zijn of haar werk binnen Mondriaan;
- de nevenfunctie/de deelneming of het totaal van nevenfuncties en deelnemingen mag niet zoveel tijd en aandacht vragen, dat hierdoor een adequate uitoefening van de functie in gevaar komt.

Overzicht 2024

In het verslagjaar (of gedurende een deel daarvan) hebben de RvT-leden de onderstaande hoofd- en nevenfuncties vervuld (zie volgende twee pagina's). De RvT-leden toetsen bij het aangaan van een nieuwe functie en het deelnemen in bedrijven of dit voldoet aan bovenstaande criteria en informeren de RvT hierover. In het navolgende overzicht worden tevens eventuele deelnemingen vermeld.

Overzicht hoofd- en nevenfunctie, benoemingstermijnen en deelnemingen RvT-leden

De heer drs. E.W.C.M. Damen

benoemd per 01-01-2019

herbenoemd per 01-01-2023

Nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Commissarissen Dagelijks Leven
- Moderator Comenius Leergangen Rijksuniversiteit Groningen
- Lid Raad van Toezicht Nationaal Holocaust Museum / Hollandsche Schouwburg
- Voorzitter van de Raad van Advies van Vitadent mondzorg
- Voorzitter Nestores
- Lid Raad van Advies Hogeschool van Amsterdam
- Tijdelijke bestuursrol bij Outsiders Art en Museum van de Geest

Deelnemingen in bedrijven

Geen

Mevrouw W.J.J. Ong RA

benoemd per 01-01-2017

herbenoemd per 01-01-2021

afgetreden per 31-12-2024

Nevenfuncties

- Lid RvT van Stichting Pensioenfonds SABIC
- Lid Geschillencommissie van het KiFiD
- Lid RvT van Stichting Pensioenfonds Hoogovens
- Voorzitter van de RvT bij Pensioenfonds Bakkers
- Lid van het bestuur bij Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij

Deelnemingen in bedrijven

- De Piedra B.V.
- El Inmobiliario B.V

De heer dr. mr. A. El Barzouhi Msc.

benoemd per 01-01-2024

Hoofdfunctie

- Cardioloog Haaglanden Medisch Centrum

Nevenfuncties

- Lid Raad van toezicht van Libertas Leiden
- Docent Avicenna Academie voor leiders

Deelnemingen in bedrijven

- Eigenaar Cardiomedical

De heer Y. Asraoui RA

benoemd per 01-03-2019

herbenoemd per 13-02-2023

Hoofdfunctie

Finance Executive Rabobank

Nevenfuncties

- Lid RvC Remote Financial Services EU B.V.
- Lid RvC Parnassia Groep

Deelnemingen in bedrijven

Geen

Overzicht hoofd- en nevenfunctie, benoemingstermijnen en deelnemingen RvT-leden

Mevrouw dr. J.G.M. Reuling

benoemd per 01-01-2022

Hoofdfunctie

- Vicevoorzitter CvB Hogeschool Amsterdam (tot 31-03-2024)
- Lid CvB Hogeschool Rotterdam (vanaf 01-04-2024)

Nevenfunctie

- Lid ledenraad coöperatie SURF
- Commissaris HvA Ventures Holding
- Voorzitter Adviescollege Open Science (Ventures Holding)
- Lid Bestuurscommissie Vitale Regio's (Ventures Holding)
- Lid IXA-board (samenwerking van de Amsterdamse kennisinstellingen o.g.v. valorisatie)
- Lid Bestuurscommissie Onderwijs (Ventures Holding)
- Stichting Studentmentoren Rotterdam

Deelnemingen in bedrijven

Geen

De heer J.W.N. van Merwijk

benoemd per 01-01-2017

herbenoemd per 01-01-2021

afgetreden per 31-12-2024

Hoofdfunctie

- Algemeen directeur Sport Nederlandse Golf Federatie

Nevenfuncties

- Lid RvT van Stichting De Jodan Boys te Gouda

Deelnemingen in bedrijven

Geen

Mevrouw E. van der Vliet Msc.

benoemd per 01-01-2024

Hoofdfunctie

- Directeur/ Bestuurder Nico Adriaans Stichting

Nevenfuncties

Geen

Deelnemingen in bedrijven

Geen



Hoofdstuk 6

Jaarrekening 2024

Tabel 6.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

	activa	31 december 2024	31 december 2023 ⁸
	vaste activa	€	€
1.1	materiële vaste activa	188.115.686	193.221.157
1.2	financiële vaste activa	1.477.155	1.504.496
	totaal vaste activa	189.592.841	194.725.653
	vlottende activa		
1.3	voorraden	57.237	41.218
1.4	vorderingen	7.415.079	8.210.040
1.5	liquide middelen	32.875.256	33.287.335
	totaal vlottende activa	40.347.572	41.538.593
	totaal activa	229.940.413	236.264.246
	passiva	31 december 2024	31 december 2023
		€	€
2.1	vermogen	121.509.335	125.200.043
2.2	voorzieningen	8.182.598	7.294.580
2.3	langlopende schulden	41.250.000	45.000.000
2.4	kortlopende schulden	58.998.480	58.769.623
	totaal passiva	229.940.413	236.264.246

Tabel 6.2 Staat van baten en lasten 2024

		2024	begroting 2024 ⁹	2023 ⁸
	baten	€	€	€
3.1	rijksbijdragen	211.457.694	212.930.800	205.911.416
3.2	overige overheidsbijdragen en subsidies	13.733.558	13.166.300	11.807.439
3.3	college-, cursus-, les- en examengelden	5.827.300	4.741.400	5.018.672
3.4	baten werk in opdracht van derden	2.362.869	1.857.200	1.405.710
3.5	overige baten	6.186.381	5.922.700	8.540.418
	totaal baten	239.567.802	238.618.400	232.683.655
	lasten			
4.1	personeelslasten	194.193.323	190.210.000	177.983.823
4.2	afschrijvingen	14.784.952	15.718.100	14.094.629
4.3	huisvestingslasten	13.691.149	16.348.500	16.900.842
4.4	overige lasten	21.752.465	21.383.800	19.201.865
	totaal lasten	244.421.889	243.660.400	228.181.159
	saldo baten en lasten uit de gewone bedrijfsvoering	-4.854.087	-5.042.000	4.502.496
5.1	saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering	1.163.379	239.400	732.127
	totaal resultaat	-3.690.708	-4.802.600	5.234.623

8 De vergelijkende cijfers 2023 zijn aangepast vanwege de stelselwijziging van de voorziening groot onderhoud naar de componentenbenadering. Voor meer informatie zie: Toelichting behorende tot de jaarrekening 2024.

9 In de begroting 2024 zit een verschuiving tussen '3.2 overige overheidsbijdragen en subsidies' en '3.4 baten werk in opdracht van derden' ten opzichte van de prognose 2024 zoals opgenomen in de jaarrekening 2023. Dit betreft de post inburgering ad € 520.000.

Tabel 6.3 Kasstroomoverzicht over 2024

	verwijzing	2024	2023 ¹⁰
kasstroom uit operationele activiteiten		€	€
saldo baten en lasten		-4.854.087	4.502.496
aanpassingen voor:			
afschrijvingen	1.1	14.784.952	14.094.629
mutaties financiële vaste activa	1.2	27.341	188.062
mutaties voorzieningen	2.2	888.018	585.642
		15.700.311	14.868.333
verandering in vlottende middelen			
voorraden	1.3	-16.019	-16.619
voorderingen	1.4	794.961	-987.579
schulden	2.4	228.857	23.024.139
		1.007.799	22.019.941
kasstroom uit bedrijfsoperaties		11.854.023	41.390.770
ontvangen interest	5.1	1.497.907	1.098.396
betalde interest	5.1	-334.528	-366.268
		1.163.379	732.128
totaal kasstroom uit operationele activiteiten		13.017.402	42.122.898

	verwijzing	2024	2023 ¹⁰
kasstroom uit investeringsactiviteiten		€	€
investerings materiële vaste activa	1.1	-9.679.481	-37.938.863
totaaltelling van kasstroom uit investeringsactiviteiten		-9.679.481	-37.938.863
kasstroom uit financieringsactiviteiten			
aflossing langlopende schulden	2.3	-3.750.000	-3.750.000
totaaltelling van kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.750.000	-3.750.000
mutatie liquide middelen		-412.079	434.034
beginstand liquide middelen		33.287.335	32.853.301
mutatie liquide middelen	1.5	-412.079	434.034
eindstand liquide middelen		32.875.256	33.287.335

10 De vergelijkende cijfers 2023 zijn aangepast vanwege de stelselwijziging van de voorziening groot onderhoud naar de componentenbenadering. Voor meer informatie zie: Toelichting behorende tot de jaarrekening 2024.

Toelichting behorende tot de jaarrekening 2024

Algemene toelichting

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

De organisatie is een stichting; de voornaamste activiteiten van ROC Mondriaan bestaan uit verzorgen van middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie in de regio Haaglanden e.o.

De jaarrekening bevat informatie van een individuele rechtspersoon.

Het statutaire vestigingsadres is Leeghwaterplein 72 te Den Haag. De stichting staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 27182667.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ("WNT").

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening 2024 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

Algemeen

In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Een actief of verplichting blijft echter op de balans verwerkt indien transacties niet leiden tot een belangrijke wijziging in de economische realiteit met betrekking tot het betreffende actief of de betreffende verplichting.

Indien de weergave van de economische realiteit leidt tot het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Presentatie

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de organisatie.

Gebruik van schattingen en beoordelingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt, die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende posten zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Materiële vaste activa;
- Voorzieningen.

Stelselwijziging

Vanwege het vervallen van de tijdelijke uitzonderingsbepaling inzake de voorziening groot onderhoud is in het huidige boekjaar een stelselwijziging doorgevoerd. De stelselwijziging ziet op de overgang van de voorziening groot onderhoud naar de componentenbenadering. In plaats van voor verwacht groot onderhoud een voorziening te vormen, worden deze uitgaven opgenomen in de boekwaarde van de betreffende materiële vaste activa, en afzonderlijk afgeschreven over de verwachte onderhoudstermijn. Bij de verkrijging van materiële vaste activa wordt indien relevant in de eerste boekwaarde een afzonderlijk af te schrijven component onderkend met betrekking tot groot onderhoud.

De stelselwijziging is verwerkt op retrospectieve wijze conform de voorschriften voor stelselwijzigingen in hoofdstuk 140 Stelselwijzigingen. Dit betreft methode 1 volgens de overgangsbepaling, zoals opgenomen in RJ 212.807. Dit betekent dat ervan uit wordt gegaan dat reeds vanaf het moment van investeren de componentenbenadering werd toegepast. De componentenbenadering is dus ook met terugwerkende kracht toegepast voor de reeds vóór de stelselwijziging verwerkte activa. De voorziening groot onderhoud is per 1 januari 2023 vrij gevallen ten gunste van het vermogen en de vergelijkende cijfers 2023 zijn aangepast. Het effect van de stelselwijziging is verwerkt in het vermogen.

Tabel 6.4 Impact stelselwijziging balansposten per 1 januari 2023

posten	vóór stelselwijziging	na stelselwijziging	verschil
	€	€	€
materiële vaste activa	162.252.744	169.376.922	7.124.178
vermogen	104.428.586	119.965.419	15.536.833
voorzieningen	15.222.460	6.708.938	-8.513.522
kortlopende schulden	35.644.617	35.745.484	100.677

Tabel 6.5 Impact stelselwijziging balansposten per 31 december 2023

posten	vóór stelselwijziging	na stelselwijziging	verschil
	€	€	€
materiële vaste activa	184.341.368	193.221.157	8.879.789
vermogen	106.894.367	125.200.043	18.305.676
voorzieningen	16.871.586	7.294.580	-9.577.006
kortlopende schulden	58.618.504	58.769.623	151.119

De toename van het eigen vermogen per 31 december 2023 van € 18.305.676 wordt voor € 6.942.706 veroorzaakt door het met terugwerkende kracht onderkennen van belangrijke bestanddelen van de bestaande materiële vaste activa per 31 december 2023 en het aanpassen van de afschrijvingspercentages.

Het restant van € 11.362.970 wordt veroorzaakt door de vrijval van de voorziening groot onderhoud en het met terugwerkende kracht in kaart brengen van de in het verleden vervangen belangrijke bestanddelen. De in het verleden vervangen belangrijke bestanddelen zijn via de stelselwijziging alsnog geactiveerd, rekening houdend met de cumulatieve afschrijvingen over de afgelopen boekjaren.

Tabel 6.6 Impact stelselwijziging resultaat 2023

posten	vóór stelselwijziging	na stelselwijziging	verschil
	€	€	€
overige baten	8.662.356	8.540.418	-121.938
afschrijvingen	14.754.134	14.094.630	-659.504
huisvestingslasten	19.132.117	16.900.841	-2.231.276
totaal resultaat	2.465.781	5.234.623	€ 2.768.842

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelselwijziging zoals opgenomen in de desbetreffende paragraaf.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten overige financiële vaste activa, vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, en overige schulden. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: verstrekte leningen en overige vorderingen, geldmiddelen en overige (financiële) verplichtingen. Er wordt alleen gebruikgemaakt van primaire financiële instrumenten en niet van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Voorts heeft ROC Mondriaan geen handelsportefeuille van financiële instrumenten verworven of is deze aangegaan met het doel de instrumenten op korte termijn te verkopen. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd op de hierna beschreven manier bij vorderingen en schulden. Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment waarop contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van het financiële instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de Stichting en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de organisatie in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Gebouwen en terreinen

Voor de categorie gebouwen en terreinen wordt de componentenbenadering toegepast.

Tabel 6.7 Afschrijvingen

gebouwen en terreinen	jaren	%	inventaris en apparatuur	jaren	%
componenten					
gebouw bouwkundig	60	1,67	schoolinventaris	15	6,67
gebouw dak en gevel	25	4	kantoorinventaris	10	10
gebouw aanpassing	10	10	overige inventaris	10	10
gebouw afwerking	7	14,29	hardware	4	25
W/E-installaties	20	5	audiovisuele middelen	4	25
terreinen		0	overige apparatuur	10	10

Op de categorie materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De kosten van groot onderhoud worden verwerkt in de boekwaarde van het materieel vast actief (componentenbenadering). Deze kosten worden aangemerkt als een belangrijk bestanddeel waarop afzonderlijk wordt afgeschreven.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door de stichting wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde of de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen en obligaties gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen of de verwerving van obligaties sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht, als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de staat van baten en lasten.

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment waarop contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van het financiële instrument ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, vermeerderd met overige kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de meest betrouwbare schatting van het bedrag dat de voorraden maximaal zullen opbrengen, onder aftrek van nog te maken kosten.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

Vermogen

Onder het vermogen wordt de algemene reserve gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur.

Voorzieningen

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Onder de voorzieningen worden de voorzieningen voor personele verplichtingen gepresenteerd.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, en;
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is.

Toelichting voorzieningen

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is. Dit zijn de voorzieningen jubilea, langdurig zieken, wachtgeld en seniorenverlof. Indien de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is worden de voorzieningen tegen nominale waarde gewaardeerd. Dit zijn de voorzieningen verlofcompensatie zieke docenten, compensatie ouderschapsverlof en Eigenrisicodragers Ziektewet (ERD). Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

Deze voorzieningen zijn contant gemaakt tegen een marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties (2023: 12-maands Euribor rente, gemiddelde van de laatste 3 jaar).

Voorziening verlofcompensatie zieke docenten

Om de omvang van het totaal aan verlofcompensatie zieke docenten inzichtelijk te maken is deze voorziening opgenomen. Conform artikel 8.1, lid 8 van de CAO MBO trekt Mondriaan bij medewerkers betrokken bij het primaire proces en in een functie met carrièrepatroon 9 of hoger maximaal 23 dagen van het verlof in.

Voorziening compensatie ouderschapsverlof

Om opgenomen te worden in de voorziening compensatie ouderschapsverlof dient een medewerker actief gebruik te maken van betaald ouderschapsverlof. Een medewerker komt alleen in aanmerking voor betaald ouderschapsverlof indien aan de voorwaarden in de CAO wordt voldaan.

Voorziening Jubilea

De voorziening jubilea is gevormd ten behoeve van in de toekomst uit te keren uitkeringen voor ambtsjubilea. De jubilea-uitkeringen (de betalingen) schrijven we van deze voorziening af. Conform de CAO hebben jubilerende werknemers aanspraak op een jubileumgratificatie. Deze bedraagt bij een 25-jarig dienstverband 50 procent en bij een 40-jarig dienstverband 100 procent van de bezoldiging per maand, verhoogd met de vakantietoelage. In deze voorziening bepalen we de jubileumrechten per individu, rekening houdend met de periode in dienst. Bij de berekening van de voorziening houden we rekening met de leeftijden en de 'blijfkans' van het huidige personeel.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft de loonkosten voor medewerkers die per 31 december 2024 minimaal 90 dagen ziek zijn en die naar verwachting niet terugkeren in het arbeidsproces.

De salariskosten zijn het eerste jaar van verzuim 100%. De salariskosten zijn het tweede jaar van verzuim 70% voor het deel dat de medewerker arbeidsongeschikt is en 100% voor het deel dat de medewerker arbeidsgeschikt is.

Voorziening wachtgelden

De voorziening wachtgeld is gevormd ten behoeve van wachtgeldverplichtingen van voormalige werknemers. Dit betreffen zowel de WW-uitkeringen, de bovenwettelijke WW-uitkeringen, als de pensioenverplichtingen. De voorziening hebben we gebaseerd op een opgave van zowel WWplus als UWV. Die organisaties berekenden voor ons de totale verplichting voor de (boven)wettelijke wachtgelduitkeringen. Bij de bepaling van de voorziening hebben we ingeschat hoe groot de kans is dat de betreffende personen een nieuwe baan vinden en daardoor uit de wachtgeldverplichting vallen.

Voorziening seniorenverlof

In de vigerende cao is een duurzame inzetbaarheidsregeling opgenomen. De regeling is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op langere termijn het werk te blijven doen. De regeling brengt met zich mee dat de groep personeelsleden die voldoet aan de in de regeling gestelde voorwaarden, toekomstige rechten opbouwt. We hebben een schatting gemaakt voor deze toekomstige rechten en ze gedoteerd aan de voorziening. In de berekening hebben we ook schattingen gemaakt van het deelnamepercentage. Vervolgens maken we een schatting van de blijfkans van de betreffende personeelsleden. Hoe dichter bij de pensioengerelateerde leeftijd, des te hoger schatten wij de blijfkans in.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. De langlopende schulden van de organisatie hebben betrekking op een lening verstrekt door de Staat der Nederlanden. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden toegelicht.

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Deze worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de staat van baten en lasten als interestlast verwerkt.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Deze worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio. Dit is meestal de nominale waarde.

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden.

Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Verwachte verliezen op werken in opdracht van derden worden onmiddellijk in de staat van baten en lasten als last verwerkt.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Indien deze baten betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de ontvangen gelden als baten verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaats vindt (i.p.v. kalenderjaar) of sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als baten in de staat van baten en lasten opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Cursus-, les- en examengelden

Bij de jaarrekening worden de werkelijke cursusgeldontvangsten (BBL) van het betreffende kalenderjaar verantwoord. De ontvangsten die betrekking hebben op het lopende schooljaar worden in zijn totaal gezien voor 7/12 deel op de balans gezet als vooruit ontvangen gelden. De rijksbijdrage exploitatie is gecorrigeerd met een normatieve inhouding aan cursusgeld. Daarbij wordt er niet tot afrekening van cursusgeld overgegaan. Dit betekent op hoofdlijnen dat de door de instelling geïnde cursusgelden ter compensatie dienen van de correctie op de rijksbijdrage van ingehouden cursusgelden. Lesgeld (BOL) wordt door DUO rechtstreeks aan de student gefactureerd. Een examendeelnemer is een student die uitsluitend staat ingeschreven om examens te doen om het diploma voor een kwalificatie of opleiding te behalen. Een examendeelnemer betaalt een door het bevoegd gezag vastgestelde vergoeding. De hoogte daarvan is verschillend per opleiding of onderdeel/onderdelen daarvan, afhankelijk van de examenkosten. De ontvangsten worden volledig in het kalenderjaar verantwoord als opbrengst.

Baten werk in opdracht van derden

Baten van werk in opdracht van derden (contractonderwijs) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten als vast staat dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion methode). Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen. Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project, worden de projectbaten en -kosten als baten en kosten in de staat van baten en lasten verwerkt naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum. De mate waarin prestaties van een onderhanden project zijn verricht wordt bepaald aan de hand van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Indien het resultaat van een onderhanden project niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden de projectbaten slechts verwerkt tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de staat van baten en lasten opgenomen.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering en overige baten. Baten uit hoofde van verleende diensten worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de tot dat moment gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, [eventueel transitievergoedingen (dit is van toepassing indien bij het aangaan van een tijdelijke arbeidsovereenkomst het zeer waarschijnlijk is dat de overeenkomst niet zal worden verlengd)], winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen [waaronder ook de meeste transitievergoedingen] zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de vennootschap zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen.

Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Duurzame inzetbaarheid

Er bestaat een voorziening seniorenverlof t.b.v. duurzame inzetbaarheid van haar personeel.

Pensioenen

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. De organisatie heeft de middellood-pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een (ABP-) bedrijfstakpensioenfonds. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies.

Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening.

ABP mag van de overheid tijdelijk soepelere regels gebruiken om de pensioenen te verhogen. Dat mag omdat ABP op 1 januari 2027 overgaat op de nieuwe regels voor pensioen.

ABP: 'We hebben daarvoor beleid gemaakt voor het verhogen en verlagen van pensioenen. We mogen de pensioenen meer verhogen. Dat mag als onze actuele dekkingsgraad op 31 oktober van een jaar 110% of hoger is. Een eerste voorwaarde is dat de actuele dekkingsgraad door de verhoging niet onder de 110% mag uitkomen. Een 2e voorwaarde is dat de beleidsdekkingsgraad niet onder de 105% mag uitkomen'.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2024 is 111,9 procent.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met eventuele restwaarde. Op terreinen, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Huisvesting en overige lasten

De lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de staat van baten en lasten opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.



Financiële instrumenten en risicobeheersing

Marktrisico

Valutarisico

De instelling is voornamelijk werkzaam in Nederland. Transacties in vreemde valuta komen nauwelijks voor en hebben geen significante invloed op resultaten.

Rente- en kasstroomrisico

De hypothecaire lening kent een looptijd van 20 jaar en Mondriaan heeft geen beleggingen. ROC Mondriaan loopt renterisico over de rentedragende langlopende en kortlopende schulden. Voor de vastrentende schulden loopt ROC Mondriaan risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt ROC Mondriaan geen risico's over de reële waarde als gevolg van vaste renteafspraken gedurende de looptijd van de lening 0,63%. Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

Kredietrisico

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

Liquiditeitsrisico

De instelling maakt gebruik van Geïntegreerd Middelenbeheer (zgn. Schatkistbankieren) en de Rabobank om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.



Toelichting op de balans per 31 december 2024

Tabel 6.8 Vaste activa

1.1 Materiële vaste activa	gebouwen en terreinen	inventaris en apparatuur	in uitvoering en vooruitbetalingen	totaal
stand per 1 januari 2024	€	€	€	€
cumulatieve aanschafwaarde	264.410.533	141.407.763	321.260	406.139.556
cumulatieve afschrijvingen	-94.164.098	-118.754.301	-	-212.918.399
boekwaarde	170.246.435	22.653.462	321.260	193.221.157
mutatie boekwaarde				
investeringen	154.750	4.819.277	4.705.454	9.679.481
in gebruik genomen	3.138.829	-	-3.138.829	-
waardeverminderingen	-	-	-	-
afschrijvingen	-7.533.940	-6.653.109	-	-14.187.049
aanschafwaarde desinvesteringen	-2.953.751	-	-	-2.953.751
cum. afschrijvingen desinvesteringen	2.355.848	-	-	2.355.848
	-4.838.264	-1.833.832	1.566.625	-5.105.471
stand per 31 december 2024				
aanschaffingsprijs	264.750.361	146.227.041	1.887.885	412.865.287
cumulatieve afschrijvingen	-99.342.190	-125.407.411	-	-224.749.601
boekwaarde	165.408.171	20.819.630	1.887.885	188.115.686

In uitvoering en vooruitbetalingen

In uitvoering betreft de kosten voor diverse ESG-investeringen en overige investeringen.

Op verschillende panden zijn zekerheden verstrekt (zie 2.3 Langlopende schulden).

Toelichting op de balans per 31 december 2024

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden weergegeven:

Tabel 6.9 Financiële vaste activa

1.2 Financiële vaste activa	stichting Glaslokaal	vorderingen op OCW	btw compensatie Waldorpstraat	totaal
	€	€	€	€
stand per 1 januari 2024	-	1	1.504.495	1.504.496
mutaties				
investeringen en verstrekte leningen	160.721	-	-	160.721
desinvesteringen en afgeloste leningen	-	-	-188.062	-188.062
stand per 31 december 2024	160.721	1	1.316.433	1.477.155

Stichting Glaslokaal

Het betreft hier een vooruitbetaling op een dienstverleningsovereenkomst tot 1 augustus 2030.

Vorderingen op Ministerie OCW

Dit betreft een vordering uit hoofde van loonheffing en premie ABP juli 1991 die wordt erkend door het ministerie, maar slechts wordt uitgekeerd bij opheffing van de instelling. In 1992 is deze vordering afgewaardeerd tot op de contante waarde, zijnde één euro. Er vindt geen rentevergoeding plaats.

Btw compensatie Waldorpstraat

Het betreft hier de afgekochte contant gemaakte btw met betrekking tot de huur Waldorpstraat met ingang van 2012 voor een periode van 20 jaar. De post wordt lineair geamortiseerd over de looptijd van het gebruiksrecht.

Tabel 6.10 Voorraden

1.3 Voorraden	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
verkrijgingsprijs gebruiksgoederen	61.025	45.375
af: Voorziening voor incourantheid	-3.788	-4.157
gebruiksgoederen	57.237	41.218
vooruitbetaald op voorraden	-	-
	57.237	41.218

Tabel 6.11 Vorderingen

1.4 Vorderingen	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
debiteuren	4.343.637	3.116.817
vordering cursusgelden	826.842	751.127
overige overheden	528.335	459.210
	5.698.814	4.327.154
overige vorderingen:		
vooruitbetaalde kosten	1.356.065	245.373
verstrekte voorschotten	122.172	129.353
vorderingen OC&W	-	-
overige vorderingen	334.424	3.622.767
	1.812.661	3.997.493
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-96.397	-114.607
	7.415.079	8.210.040
Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:		
	2024	2023
stand per 1 januari	114.607	96.692
onttrekking/ vrijval	-29.065	-21.097
dotatie	10.855	39.012
stand per 31 december	96.397	114.607
Vorderingen		
De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan één jaar.		

Tabel 6.12 Liquide middelen

1.5 Liquide middelen	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
kasmiddelen	29.090	21.095
tegoeden op bankrekeningen	32.846.166	33.266.240
	32.875.256	33.287.335
Overtollige middelen worden door middel van zogenaamd schatkistbankieren uitgezet bij de Staat der Nederlanden (Ministerie van Financiën). De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.		

Tabel 6.13 Vermogen

2.1 Vermogen	01-01-2024	Resultaat	31-12-2024
algemene reserve	€	€	€
totaal vermogen	125.200.043	-3.690.708	121.509.335

Bestemming van het resultaat

Het resultaat na belastingen over 2024 is ten laste van de Algemene reserve verwerkt.

Personeelsvoorzieningen

De voorzieningen jubilea, langdurig zieken, wachtgeld en seniorenverlof worden gewaardeerd tegen de contante waarde. In 2024 is de invulling van de disconteringsvoet gewijzigd naar een marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties (2023: 12-maands Euribor rente, gemiddelde van de laatste 3 jaar).

De blijfkans tabel van de voorzieningen jubilea en seniorenverlof is in 2024 gewijzigd. De nieuwe blijfkans tabel is gebaseerd op basis van historische data van ROC Mondriaan.

De personele voorzieningen zijn gestegen met 0,9 mln. Het verloop van de voorzieningen verlofcompensatie zieke docenten, langdurig zieken, wachtgeld en Eigenrisicodragers Ziektewet (ERD) is vooraf moeilijk in te schatten, omdat dotaties en onttrekkingen van verschillende factoren afhankelijk zijn. Wel wordt er een bepaalde mate van voorzichtigheid in acht genomen.

De voorziening langdurig zieken is gestegen met 1,5 mln. Vanaf 2024 worden medewerkers die per 31 december 2024 minimaal 90 dagen ziek zijn en die naar verwachting niet terugkeren in het arbeidsproces opgenomen in de voorziening (2023: minimaal 200 dagen).

De voorziening seniorenverlof is gedaald met 0,8 mln. Dit wordt veroorzaakt door een lager deelnamepercentage t.o.v. 2023 en de gewijzigde blijfkans tabel.

Tabel 6.14 Voorzieningen

2.2 Voorzieningen	personeelsvoorzieningen	totaal
	€	€
stand per 1 januari 2024	7.294.580	7.294.580
dotaties	5.259.810	5.259.810
onttrekkingen	-2.842.639	-2.842.639
vrijval	-1.529.153	-1.529.153
stand per 31 december 2024	8.182.598	8.182.598

Voorzieningen 2024

Tabel 6.15 Personele voorzieningen

personele voorzieningen	1-1-2024	onttrekking	vrijval	dotatie	31-12-2024	afname/ toename	2025 < 1	2026-2029 onttrekking > 1 <= 5	> 2029 > 5
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
verlofcompensatie zieke docenten	-954.681	564.622	111.254	-677.486	-956.291	-1.610	-956.291		
compensatie ouderschapsverlof	-79.596	68.982	-	-114.309	-124.923	-45.327	-124.923		
voorziening Jubilea*	-1.499.303	119.970	228.873	-203.335	-1.353.795	145.508	-173.749	-444.322	-735.724
voorziening langdurig zieken*	-1.247.855	1.206.029	41.826	-2.797.018	-2.797.018	-1.549.163	-2.056.371	-740.647	
voorziening wachtgeld*	-344.223	212.148	118.598	-463.614	-477.091	-132.868	-319.220	-146.859	-11.012
voorziening seniorenverlof*	-2.870.435	477.411	923.592	-613.148	-2.082.580	787.855	-388.590	-1.118.100	-575.890
voorziening Eigenrisicodragers Ziektewet (ERD)*	-298.487	193.477	105.010	-390.900	-390.900	-92.413	-390.900		
totaal	-7.294.580	2.842.639	1.529.153	-5.259.810	-8.182.598	-888.018	-4.410.044	-2.449.928	-1.322.626
* Deze voorzieningen zijn contant gemaakt tegen een marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties (2023: 12-maands Euribor rente, gemiddelde van de laatste 3 jaar).									



Tabel 6.16 Langlopende schulden

2.3 Langlopende schulden	
Dit betreft een lening die in 2017 is verstrekt door de Staat der Nederlanden (Ministerie van Financiën) met een looptijd tot 31 december 2036. Het rentepercentage bedraagt 0,63% per jaar en is vast gedurende de gehele looptijd van de lening. Aflossing vindt m.i.v. 1 september 2017 jaarlijks plaats.	
	2024
Het verloop van de hypothecaire lening is als volgt: €	
stand per 1 januari	45.000.000
aflossingsverplichting gepresenteerd onder de kortlopende schulden	-3.750.000
stand per 31 december	41.250.000
Van deze langlopende schuld heeft € 3,8 mln. een looptijd korter dan 1 jaar. Van bovengenoemde schuld heeft een bedrag van € 26,- mln. een resterende looptijd langer dan 5 jaar.	
De verstrekte zekerheden voor deze lening, die tevens gelden voor de kortlopende schuld aan de Staat der Nederlanden, betreft een hypothecaire zekerheid op de gebouwen en terreinen aan de Aspasiaalaa 19, Brasserskade 1, Helenastraat 10-12, Koningin Marialaan 9, Leeghwaterplein 72 en Tinwerf 10-12-16-24.	

Tabel 6.17 Kortlopende schulden

2.4 Kortlopende schulden	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
crediteuren	4.118.088	5.295.464
nog te ontvangen facturen	1.192.152	1.797.174
loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.427.625	9.193.926
schulden ter zake van pensioenen	2.245.865	2.007.075
subtotaal	17.983.730	18.293.639
overige kortlopende schulden	31-12-2024	31-12-2023
werk door derden	4.514.224	3.248.407
overige overheidsbijdragen	628.567	1.594.523
aflossingsverplichting langlopende lening	3.750.000	3.750.000
subtotaal	8.892.791	8.592.930
overlopende passiva	31-12-2024	31-12-2023
voortuitontvangen college- en les gelden	2.950.958	2.763.594
voortuitontvangen subsidies OCW geoormerkt	19.227.940	17.724.689
vakantiegeld en -dagen	7.562.571	7.157.528
overige	2.380.490	4.237.243
subtotaal	32.121.959	31.883.054
totaal	58.998.480	58.769.623

Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt

Van deze post is €5.553.680,- langlopend.

Tabel 6.18 G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

omschrijving	toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	kenmerk	datum	status
DUS - Pilot praktijkgericht progr. gl en tl voor VAVO-inst.	GLTL21004	24-11-2021	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.001.074	21-02-2023	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.001.259	21-03-2023	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.001.876	22-05-2023	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.001.909	20-06-2023	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.001.963	20-07-2023	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.002.004	22-08-2023	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.002.645	21-11-2023	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.002.992	19-12-2023	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.004.179	21-05-2024	ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.004.566	22-07-2024	onderhanden
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.003.334	20-02-2024	onderhanden
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.003.587	20-03-2024	onderhanden
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.004.609	20-08-2024	onderhanden
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.005.442	20-11-2024	onderhanden
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.005.827	19-12-2024	onderhanden
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	POR/202405/000025	11-06-2024	onderhanden
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	POR/202402/000072	02-08-2024	onderhanden
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2023-2024	2023/2/22415982	21-02-2023	ja
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2024-2025	2024/2/25172576	20-08-2024	onderhanden
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2024-2025	2024/2/25248827	20-09-2024	ja
DUS - Nazorg MBO 2023-2024 proj. NMBO23011	NMBO23011	28-02-2023	onderhanden
DUS - Nazorg MBO 2022/2024	NMBO23052	18-05-2023	ja
DUS - Pilot praktijkgericht progr voor GL en TL Informatietechnologie	GLTL22P025	09-06-2022	ja
DUS - Praktijkgerichte HAVO	PHAVO23071	15-08-2023	onderhanden
DUS - Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom I	VABOK230006	11-12-2023	onderhanden
DUS - Nazorg MBO 2024-2025 proj. NMBO24030	NMBO24030	28-02-2024	onderhanden
DUS - Nazorg MBO 2024-2025 proj. NMBO24055	NMBO24055	27-06-2024	onderhanden
DUO - Subsidie instructeursbeurs MBO 2024	2024/2/1.000.004.609	20-08-2024	ja
DUS - Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom II	VABOK24R2024	12-09-2024	onderhanden

Tabel 6.19 G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar									
omschrijving	toewijzing		bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m vorige verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorige verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiabele kosten in verslagjaar	te verrekenen per 31 december verslagjaar
	kenmerk	datum							
Regionaal Investeringsfonds 20031 - EWA 2019-2022	26357221	09-12-2020	1.713.274	1.456.283	786.750	669.533	256.991	139.844	786.680
totaal			1.713.274	1.456.283	786.750	669.533	256.991	139.844	786.680

Tabel 6.20 G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
omschrijving	toewijzing		bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m vorige verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorige verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiabele kosten in verslagjaar	saldo per 31 december verslagjaar
	kenmerk	datum							
Regionaal programma VSV 2020-2024	OND/ODB-2020/3354M	10-09-2020	12.691.445	10.153.156	6.908.802	3.244.354	2.538.289	2.163.561	3.619.082
Regionaal Investeringsfonds 20017 - Digital Operations Centre	RIF20017	14-10-2020	691.099	617.053	129.266	487.787	74.046	-	561.833
DUS - Caribean Hospitality Educational	1328155	08-02-2023	898.348	449.174	484.428	35.254-	449.174	413.920	-
Opschaling Extra Strong	RIF23019	19-10-2023	1.493.081	394.440		394.440	315.552	308.817	401.176
Maatschappelijke Diensttijd - MDT	MDT230073	01-12-2023	4.499.750	2.699.850		2.699.850	-	412.499	2.287.351
totaal			20.273.723	14.313.673	7.522.496	6.791.177	3.377.062	3.298.796	6.869.442

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen 2024

Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn huurverplichtingen met verschillende looptijden.

De huurverplichtingen ultimo 2024 bedragen € 27.915.603,- (1 jaar: € 4.594.062,- en 2-5 jaar: € 13.171.250,- en > 5 jaar € 10.150.291,-).

Ten behoeve van derden is een bankgarantie verstrekt in het kader van de huurovereenkomst van de Waldorpstraat voor € 416.033,-.

Voor de zekerheden inzake de schulden aan de Staat der Nederlanden wordt verwezen naar de toelichting op Langlopende schulden.

Garanties

De stichting heeft zich garant gesteld jegens de Stichting Waarborgfonds BVE voor maximaal 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage, indien laatstgenoemde niet aan haar borgstellingsverplichtingen kan voldoen.

Financiële instrumenten

Algemeen

ROC Mondriaan handelt niet in financiële derivaten en maakt gebruik van schatkistbankieren. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De marktwaarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de organisatie verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

ROC Mondriaan beschikt bij het Schatkistbankieren over een kredietfaciliteit van 13,4 mln.



Toelichting op de staat van baten en lasten 2024

Tabel 6.21 Rijksbijdragen

3.1 Rijksbijdragen	2024	begroting 2024	2023
	€	€	€
rijksbijdrage sector BVE	174.870.686	172.587.481	169.993.786
rijksbijdrage OCW	174.870.686	172.587.481	169.993.786
geormerkte OCW subsidies	4.567.880	5.137.508	7.921.599
niet-geormerkte OCW subsidies	32.019.128	35.205.710	27.996.031
overige subsidies OCW	36.587.008	40.343.219	35.917.630
totaal rijksbijdragen	211.457.694	212.930.800	205.911.416
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
gemeentelijke bijdrage educatie	13.733.558	13.166.300	11.807.439
totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	13.733.558	13.166.300	11.807.439
3.3 College-, cursus-, les en examengelden			
college-, cursus-, les- en examengelden	5.827.300	4.741.400	5.018.672
totaal college-, cursus-, les en examengelden	5.827.300	4.741.400	5.018.672
3.4 Baten werk in opdracht van derden			
contractonderwijs	1.401.907	1.337.200	970.318
inburgering	960.962	520.000	435.392
totaal baten werk in opdracht van derden	2.362.869	1.857.200	1.405.710
3.5 Overige baten			
verhuur	49.124	65.900	76.964
detachering personeel	429.534	307.500	566.920
overige	5.707.723	5.549.300	7.896.534
totaal overige baten	6.186.381	5.922.700	8.540.418

Overige baten

De post Overige betreft onder andere excursiegeld ad € 0,6 mln., opbrengst leerbedrijven ad € 1,7 mln., diverse projectgelden ad € 1,5 mln., cursusgeld € 0,1 mln., BPV-bijdrage € 0,2 mln. vaccinatie zorg € 0,2 mln. en overig € 1,4 mln..

Tabel 6.22 Personeelslasten

4.1 Personeelslasten	2024	begroting 2024	2023
	€	€	€
bruto lonen en salarissen	137.495.528	134.801.300	125.733.083
sociale lasten	19.507.870	19.125.700	17.689.773
pensioenpremies	18.607.643	18.243.100	16.938.780
lonen en salarissen	175.611.041	172.170.100	160.361.636
dotaties personele voorzieningen	5.259.810	-	3.798.970
personeel niet in loondienst	13.579.917	12.061.900	12.293.648
overige personeelslasten	1.829.712	5.978.000	3.092.423
overige personele lasten	20.669.439	18.039.900	19.185.041
af: uitkeringen	-2.087.157	-	-1.562.854
totaal personeelslasten	194.193.323	190.210.000	177.983.823

ROC Mondriaan neemt de dotaties en onttrekkingen aan personele voorzieningen niet op in de begroting. De mutatie van de personele voorzieningen bestaat uit een dotatie van € 5,3 mln. en een onttrekking cq vrijval van de voorzieningen ad. € 4,4 mln. De onttrekkingen zijn verantwoord onder de post overige personeelslasten.

Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2024 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de organisatie, omgerekend naar fte's:

Tabel 6.23 Personeelsbestand

	2024	2023
OP	940	960
BOBP	189	199
AOBP	856	834
totaal	1.985	1.993

Er waren geen werknemers werkzaam buiten Nederland (2024: 0, 2023: 0)

Wet normering topinkomens

Er zijn geen personen van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat (€ 233.000,-).

WNT-verantwoording 2024 ROC Mondriaan

De WNT is van toepassing op ROC Mondriaan. Het voor ROC Mondriaan toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000 overeenkomstig het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G, complexiteitspunten 19 (omzet 10 punten, aantal studenten 4 punten en aantal onderwijssectoren 5 punten).

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Tabel 6.24 Bezoldiging topfunctionarissen 2024

Gegevens 2024		
bedragen x €1	J.H. Schutte	A.E. van der Meij
functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB
aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
dienstbetrekking?	ja	ja
bezoldiging		
beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.601	186.455
beloningen betaalbaar op termijn	23.803	23.730
subtotaal	221.404	210.185
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
totaal bezoldiging	221.404	210.185
het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 6.25 Bezoldiging topfunctionarissen 2023

Gegevens 2023		
bedragen x €1	J.H. Schutte	A.E. van der Meij
functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB
aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/06 - 31/12
omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
dienstbetrekking?	ja	ja
bezoldiging		
beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	188.916	103.953
beloningen betaalbaar op termijn	22.996	13.374
subtotaal	211.912	117.327
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	130.745
totaal bezoldiging	211.912	117.327

Toezichthoudende topfunctionarissen

Tabel 6.26 Bezoldiging Raad van Toezicht 2024

Gegevens 2024							
bedragen x €1	E.W.C.M. Damen	E. van der Vliet	A. el Barzouhi	Y. Asraoui	J.G.M. Reuling	W.J.J. Ong	J. van Merwijk
functiegegevens	voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid	lid
aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
bezoldiging							
bezoldiging	31.455	20.970	20.970	20.970	20.970	20.970	20.970
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
totaal bezoldiging	31.455	20.970	20.970	20.970	20.970	20.970	20.970
het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 6.27 Bezoldiging Raad van Toezicht 2023

Gegevens 2023							
bedragen x €1	E.W.C.M. Damen	E. van der Vliet	A. el Barzouhi	Y. Asraoui	J.G.M. Reuling	W.J.J. Ong	J. van Merwijk
functiegegevens	voorzitter	n.v.t. (aangetreden 01/01/2024)	n.v.t. (aangetreden 01/01/2024)	lid	lid	lid	lid
aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
bezoldiging							
bezoldiging	30.105	n.v.t.	n.v.t.	20.070	20.070	20.070	20.070
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	n.v.t.	n.v.t.	22.300	22.300	22.300	22.300

Verbonden partijen

Vereniging Federatie MBO Westland, gevestigd in Naaldwijk

Het WHC wordt gebruikt als ontwikkelings-, kennis- en opleidingscentrum, waar niet alleen deelnemers opgeleid worden, maar waar tevens bedrijven commerciële activiteiten kunnen uitvoeren en ontplooiën, alsmede bedrijven, deelnemers en andere partijen elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken.

Het ministerie van OWCS Curaçao

Studenten die vanuit Caribisch Nederland naar Nederland komen, zouden in hun eigen belang en dat van de eilanden beter in de regio kunnen blijven om hun opleiding te volgen. Dit blijkt uit diverse onderzoeken. Samenwerking in de regio waarbij bijzondere specialistische opleidingen vanaf één eiland worden verzorgd en open staan voor de andere (ei)landen, lijkt een goed ontwikkelingsmodel voor kwalitatief goed beroepsonderwijs. Een duurzame betrokkenheid vanuit Nederland en uitwisseling en exposure van studenten en docenten kan op de lange termijn de kwaliteit borgen.

Mondriaan werkt in samenwerking met partners onderwijs, overheid, bedrijfsleven gefaseerd aan de eerdergenoemde doelstellingen voor het hospitality en toerismeonderwijs. Het ministerie van OWCS Curaçao geeft aan dat het toerisme een groeiende sector is. Helaas zijn er echter kwantitatief en kwalitatief onvoldoende goed opgeleide medewerkers. Mondriaan heeft een Memorandum of Understanding (MOU) gesloten met het ministerie. Mondriaan wordt in haar plannen ondersteund door o.a. de Hotelschool The Hague en door het ROC van Amsterdam.



Tabel 6.28 Afschrijvingen, huisvestingslasten, overige lasten

	2024	begroting 2024	2023
4.2 Afschrijvingen	€	€	€
materiele vaste activa	14.187.049	15.718.100	14.051.686
boekresultaat gebouwen en terreinen	597.903	-	42.943
	14.784.952	15.718.100	14.094.629
4.3 Huisvestingslasten			
huur	4.770.546	4.842.800	4.716.375
verzekeringen	554.910	600.000	595.235
onderhoud	1.012.211	911.700	2.021.252
energie en water	3.575.861	4.750.900	6.642.768
schoonmaakkosten	945.265	921.600	1.007.450
heffingen	1.058.447	1.009.100	932.649
dotatie voorziening groot onderhoud	-	1.969.000	-
overige	1.773.909	1.343.400	985.113
	13.691.149	16.348.500	16.900.842
De huisvestingslasten zijn lager dan begroot als gevolg van het overgaan naar de componenten methode. Hierdoor is er geen voorziening groot onderhoud gerealiseerd. Daarnaast zijn de lasten voor energie en water lager dan begroot. De post Overige is hoger dan begroot door aanpassing vaste onderhoudscontracten door nieuwe aanbestedingen en uitbreiding met de locatie Vaz Diasdreef.			
4.4 Overige lasten	€	€	€
administratie- en beheerslasten	3.860.634	3.116.900	3.534.686
inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.432.254	7.141.100	5.331.366
overige	11.459.577	11.125.800	10.335.813
	21.752.465	21.383.800	19.201.865
Overige kosten De post overige betreft onder andere leer- en hulpmiddelen € 4,1 mln, kopieerkosten € 0,8 mln, promotie en werving € 1,4 mln, kosten leerbedrijven € 1,8 mln, kosten externe legitimering € 1,4 mln., excursiekosten € 1,2 mln en het restant betreft overige lasten € 0,8 mln..			

Tabel 6.29 Financiële baten en lasten

	2024	begroting 2024	2023
5.1 Financiële baten en lasten	€	€	€
rentebaten	1.497.907	550.000	1.098.396
rentelasten	-334.528	-310.600	-366.269
	1.163.379	239.400	732.127

Bestemming van het exploitatiesaldo

Voorstel is het exploitatiesaldo over 2024 ten laste van de Algemene reserve te verwerken. Dit voorstel is reeds verwerkt in de jaarrekening.

Honoraria van de onafhankelijke accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants zijn ten laste gebracht van de organisatie, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

Tabel 6.30 Honoraria van de onafhankelijke accountant

	2024	2023
	€	€
controle van de jaarrekening	256.091	260.000
andere controleopdrachten	78.650	131.760
	334.741	391.760

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Overige gegevens

College van Bestuur

De heer drs. J.H. Schutte

Mevrouw A.E. van der Meij-Jansen

Raad van Toezicht

De heer drs. E.W.C.M. Damen MSM - voorzitter

Mevrouw dr. J.G.M. Reuling - vice-voorzitter

De heer Y. Asraoui RA

De heer dr. mr. A. El Barzouhi Msc

De heer drs. D.J. Elders

Mevrouw drs. I.M.S. Frijters

Mevrouw E. van der Vliet, Msc

Gegevens van de rechtspersoon

naam instelling Stichting ROC Mondriaan
adres Leeghwaterplein 72
postcode/plaats 2521 DB Den Haag
postadres Postbus 95365, 2509 CJ Den Haag

telefoon 088 666 39 76
e-mail fc@rocmondriaan.nl
website www.rocmondriaan.nl

bestuursnummer 41171
contactpersoon D.H.P. van Rooijen
telefoon 088 666 12 87
e-mail d.van.rooyen@rocmondriaan.nl
brinnummer 27 GZ
KvK-nummer 27182667



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting ROC Mondriaan

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting ROC Mondriaan (of hierna 'de stichting') te Den Haag (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting ROC Mondriaan per 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting ROC Mondriaan zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling,

bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het

risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Den Haag, 25 juni 2025
KPMG Accountants N.V.

W.A. Touw RA



Bijlagen

Bijlage 1 – Toelichting corporate kengetallen

Studenten

Studenten beroepsonderwijs: Studenten die op 1 oktober een entreeopleiding of beroepsopleiding volgen, zowel bekostigd als niet bekostigd of als examenkandidaat. Dit wordt half oktober gemeten (nulmeting). Indien een student meerdere entree- of beroepsopleidingen tegelijkertijd volgt dan wordt er maar één geteld.

Leerwegen in het beroepsonderwijs: Beroepsopleidende leerweg (bol), hiervan mag het praktijkdeel van de opleiding maximaal 60% zijn. Beroepsbegeleidende leerweg (bbl) waarvan het praktijkdeel van de opleiding ten minste 60% mag zijn. Derde leerweg, overig onderwijs (ovo) in combinatie met overig deeltijds onderwijs (odt; certificaten), daarvan heeft een opleiding geen wettelijk vastgestelde urennorm of studieduur en ook geen inputfinanciering.

Educatie: Aantal deelnemers Educatie cumulatief gemeten per kalenderjaar. De deelnemers volgen educatietrajecten van een aantal weken tot maanden, waarbij het merendeel 6 uur les per week krijgt.

VAVO: Studenten die studeren aan het vavo gemeten op 1 oktober. Indien een student meerdere trajecten tegelijk volgt, dan wordt er maar één geteld.

Kwaliteit

Studiesucces: Een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van een mbo-opleiding op niveau 2, 3 en 4 is het studiesucces. Dat wil zeggen: het totaal van de indicatoren diplomaresultaat, jaarresultaat en startersresultaat (respectievelijk DR, JR en SR). Dit wordt jaarlijks gemeten medio oktober.

Diplomaresultaat (DR): Het aantal gediplomeerde instellingsverlaters in een jaar, als percentage van alle instellingsverlaters in hetzelfde jaar.

Jaarresultaat (JR): Het aantal gediplomeerden in een bepaald jaar (instellingsverlaters met diploma plus gediplomeerde doorstromers binnen de instelling), als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingsverlaters in hetzelfde jaar.

Startersresultaat (SR): Het aandeel van de nieuwe instromers in de instelling in een bepaald jaar dat in het eerste jaar gediplomeerd is uitgestroomd of het volgend jaar nog binnen de instelling studeert.

Eindoordeel Studiesucces: Het eindoordeel studiesucces op niveau 2, 3 en 4 gemeten over een periode van 3 jaar, is voldoende als het voldoet aan de normen van de inspectie. Per niveau moeten minimaal twee van de drie indicatoren voldoende zijn.

VSV: Voortijdig schoolverlaters (vsv'ers) zijn jongeren van 12 tot 23 jaar, die in het teljaar (okt-okt) het onderwijs verlaten zonder startkwalificatie (havo, vwo of minimaal een mbo-2 diploma). Dit is de voorlopige eindstand gemeten in februari.

Medewerkers

Medewerkers: Aantal medewerkers per 31 december van het jaar.

fte: Aantal fte per 31 december van het jaar. Fulltime equivalent (fte's), één fte is een volledige aanstelling.

Ziekteverzuim: Het ziekteverzuim van het personeel is gemeten op 31 december van het jaar en wordt gemeten over 12 maanden.

Financiën

Eigen vermogen: Stand van het eigen vermogen op 31 december van het jaar.

Resultaat: Financiële resultaat van het hele kalenderjaar.

Solvabiliteit 2: Solvabiliteit is het eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen, gemeten op 31 december van het jaar.

Liquiditeit: Liquiditeit zijn de vlottende activa gedeeld door vlottende passiva gemeten op 31 december van het jaar.

Rentabiliteit: Rentabiliteit is het resultaat gedeeld door de totale baten gemeten op 31 december van het jaar.

Bijlage 2 – Nieuwe opleidingen

Tabel B2.1 Opleidingen aangemeld bij DUO als voornemens te starten

opleiding	leerweg	startjaar
Vakspecialist ondernemer	bbl en bol	24-25
Middenkaderfunctionaris smart building	bbl en bol	25
Eerste monteur service en onderhoud elektrotechniek en instrumentatie	bbl en bol	24-25
Technicus service en onderhoud elektrotechniek en instrumentatie	bbl en bol	24-25
Junior-manager internationale handel	bbl en bol	24-25
Consulent commerciële arbeidsbemiddeling	bol	25
Junior manager groothandel	bbl en bol	24-25
Manager/ondernemer horeca	bbl	25
(Ambulant) objectleider	bbl en bol	24-25
Gastronoom/sommelier	bbl en bol	24-25
Uitvoerend bakker	bbl en bol	24-25
Zelfstandig werkend bakker	bbl en bol	24-25
Vakbekwaam medewerker vers	bbl en bol	24-25
Instructeur mbo	bol	25

Bijlage 3 – Opleidingen met beperkte toelating 2023-2024

Tabel B3.1 Opleidingen met aanvullende eisen

opleiding	aanvullende eisen	vorm
Publieke veiligheid niveau 3	fysieke geschiktheid	sporttest tijdens intake
Aankomend medewerker grondoptreden	fysieke en psychische geschiktheid	goedkeuring Sport Medisch Adviescentrum Intake door Defensie
Aankomend onderofficier grondoptreden	fysieke en psychische geschiktheid	goedkeuring Sport Medisch Adviescentrum Intake door Defensie
Sport- en bewegingsleider niveau 3	benodigde praktische bedrevenheid in bewegingsactiviteit	toelatingstest motorische vaardigheden
Sport- en bewegingscoördinator niveau 4	benodigde praktische bedrevenheid in bewegingsactiviteit	toelatingstest motorische vaardigheden
Musicalperformer	technische en fysieke vermogen om kunstuiting te kunnen uitvoeren en creatieve en artistieke aanleg	auditie

Tabel B3.2 Opleidingen met numerus fixus

opleiding met numerus fixus	maximaal aantal studenten	reden	wijze van toewijzing plaatsen
Beveiligers niveau 2 oriëntatiejaar Marechaussee	25	vastgesteld door Defensie	volgorde aanmelding
Publieke veiligheid niveau 3	60	beperkt aantal bpv-plaatsen bij de politie	volgorde van aanmelding, voorrang interne verwante doorstroom en aanmelders uit de regio Haaglanden
Aankomend medewerker Grondoptreden	57	vastgesteld door Defensie	volgorde aanmelding
Aankomend onderofficier Grondoptreden	58	vastgesteld door Defensie	volgorde aanmelding
BAT met keuzedeel VEVA	20	vastgesteld door Defensie	volgorde aanmelding
Medewerker ICT Support NIV2	50	beperkt aantal bpv-plaatsen en beperkt arbeidsmarktperspectief	volgorde aanmelding
Musicalperformer	36	landelijke toezegging en capaciteit van maximaal 81 studenten voor deze opleiding (alle leerjaren)	volgorde aanmelding na positieve uitkomst auditie
Sociaal werker bbl/bol per 01/08/24 jaar 1	150	beperkt aantal bpv-plaatsen en beperkt arbeidsmarktperspectief	volgorde aanmelding
Sociaal werker bbl/bol per 01/02/24 jaar 1	50	beperkt aantal bpv-plaatsen en beperkt arbeidsmarktperspectief	volgorde aanmelding
Sociaal werker bbl/bol totaal voor alle leerjaren	500	beperkt aantal bpv-plaatsen en beperkt arbeidsmarktperspectief	volgorde aanmelding

Bijlage 4 – Financiële verantwoording kwaliteitsmiddelen

Tabel B4.1 Opleidingen met aanvullende eisen

speerpunten/indicatoren		begroot	realisatie	verschil
prioriteit 1 - Kansengelijkheid				
1.1	We dragen bij aan het gelijkwaardig behandelen van studenten	€ 2.112.377	€ 2.666.453	€ 554.077
1.2	We verbeteren het studentenwelzijn en versterken de integrale veiligheid op onze scholen en leerbedrijven, we bevorderen inclusiviteit en toegankelijkheid voor studenten en hulpbehoefte	€ 1.440.257	€ 1.668.347	€ 228.090
1.3	We versterken de begeleiding (met name voor niveau 2-studenten) en verminderen vsv	€ 2.976.531	€ 4.439.493	€ 1.462.962
1.4	We versterken de beroepsroute vmbo-mbo-hbo, en positioneren het beroepsonderwijs als een positieve keuze	€ 2.112.377	€ 1.988.878	€ -123.499
1.5	We bevorderen de geletterdheid in de regio; we verminderen laaggeletterdheid via scholingsprogramma's	€ 960.171	€ 1.162.608	€ 202.437
totaal prioriteit 1		€ 9.601.713	€ 11.925.780	€ 2.324.067
prioriteit 2 - Aansluiting onderwijs -arbeidsmarkt				
2.1	We zorgen dat studenten weloverwogen kunnen kiezen voor een opleiding naar een kansrijk beroep	€ 3.360.600	€ 2.536.874	€ -823.726
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	€ 3.840.685	€ 3.397.446	€ -443.239
2.3	We stimuleren op-, om en bijscholing van de beroepsbevolking (werkende en werkzoekenden), met specifieke aandacht voor maatschappelijke opgaven	€ 2.400.428	€ 2.065.377	€ -335.051
totaal prioriteit 2		€ 9.601.713	€ 7.999.697	€ -1.602.016
prioriteit 3 - Kennis, kwaliteit en innovatie				
3.1	We verbeteren de beheersing van Nederlands en Rekenen onder studenten, en versterken de kwaliteit van docenten die Nederlands, rekenen en burgerschap geven	€ 3.200.571	€ 3.358.870	€ 158.299
3.2	We verbeteren de kwaliteit van het burgerschapsonderwijs	€ 1.920.343	€ 1.821.419	€ -98.923
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	€ 3.840.685	€ 3.241.438	€ -599.247
3.4	We zorgen dat het MBO in onderzoeks- en kennisnetwerken een gelijkwaardige partner wordt	€ 3.840.685	€ 3.734.923	€ -105.763
totaal prioriteit 3		€ 12.802.284	€ 12.156.650	€ -645.634
totaal		€ 32.005.710	€ 32.082.128	€ 76.417

ROC Mondriaan
Leeghwaterplein 72
2521 DB Den Haag

088 - 666 3300