



BEDANKT VOOR UW BEZOEK  
TOT ZIENS!

# Geïntegreerd Jaardocument 2025



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>		
<b>Mondriaan in vogelvlucht</b>	<b>5</b>		
<b>1. Onderwijs en studenten</b>	<b>7</b>	<b>5. Besturing en toezicht</b>	<b>82</b>
1.1 Onderwijsaanbod en -resultaten beroepsonderwijs	7	5.1 Organisatie	82
1.2 Onderwijsaanbod en -resultaten bijzondere voorzieningen	11	5.2 Governance (goed bestuur)	85
1.3 Studenten en deelnemers	16	5.3 Vertrouwenszaken, klachten en beroepszaken	88
1.4 Toegankelijkheid, begeleiding en zorg	21	5.4 Medezeggenschap	91
1.5 Kwaliteitszorg	24	5.5 Jaarverslag Raad van Toezicht	93
<b>2. Strategie en kwaliteit</b>	<b>27</b>	<b>6. Jaarrekening 2025</b>	<b>103</b>
Evaluatie van onze voortgang op de Strategie & Kwaliteitsagenda 2024-2027	30		
PRIORITEIT 1 Kansengelijkheid	30	<b>Bijlage 1 - Toelichting corporate kengetallen</b>	<b>132</b>
PRIORITEIT 2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	31		
PRIORITEIT 3 Kennis, kwaliteit en innovatie	32	<b>Bijlage 2 - Voortgangsrapportage Strategie &amp; Kwaliteitsagenda</b>	<b>133</b>
PRIORITEIT 4 Betrokken medewerkers, inclusieve werkgever	34	PRIORITEIT 1 Kansengelijkheid	134
PRIORITEIT 5 Duurzaamheid	35	PRIORITEIT 2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	139
		PRIORITEIT 3 Kennis, kwaliteit en innovatie	143
		PRIORITEIT 4 Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever	147
		PRIORITEIT 5 Duurzaamheid	149
<b>3. Bedrijfsvoering</b>	<b>42</b>	<b>Bijlage 3 - Nieuwe opleidingen</b>	<b>154</b>
3.1 Medewerkers	42		
3.2 Facilitaire zaken, aanbestedingen, veiligheid en IT	51	<b>Bijlage 4 - Opleidingen met beperkte toelating 2025-2026</b>	<b>155</b>
<b>4. Financiële bedrijfsvoering</b>	<b>57</b>		
4.1 Financiële ontwikkelingen	57		
4.2 Continuïteitsparagraaf	61		
4.3 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten	74		
4.4 Notitie Helderheid	79		

# Voorwoord

## 25 jaar samen bouwen aan kwaliteit

Afgelopen jaar was voor ROC Mondriaan in verschillende opzichten bijzonder. Het lustrumjaar stond in het teken van 25 jaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie in de regio Haaglanden. Een mijlpaal die uitnodigde tot terugkijken én vooruitdenken. Er was ruimte voor ontmoeting, reflectie en trots op wat in een kwart eeuw gezamenlijk is opgebouwd. Tegelijkertijd bleven we werken aan ontwikkeling: van het onderwijs, van de kwaliteitscultuur en van onze rol als publieke partner.

## 25 jaar verankerd in de regio

Wat in ons jubileumjaar vooral opviel? De verbondenheid binnen Mondriaan. In 25 jaar zijn we uitgegroeid tot een brede onderwijsinstelling met zo'n 260 opleidingen, stevig verankerd in de regio Haaglanden. Die verankering is zichtbaar in de dagelijkse samenwerking met bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden. Mondriaan wordt herkend als dé aanbieder van middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie in deze regio. Die positie is het resultaat van jarenlang consequent investeren in relaties, relevant onderwijs en wederzijds vertrouwen.

## De kracht van diversiteit

Onze verbondenheid kent vele gezichten. Mondriaan heeft geen uniforme cultuur, maar een rijk palet aan sectoren, opleidingen en onderwijspraktijken, elk met een eigen dynamiek. Juist die diversiteit maakt ons sterk. Ze sluit aan bij de veelkleurigheid van de regio en de uiteenlopende leer- en ontwikkelvragen van onze studenten. Een bijzondere plek neemt de volwasseneneducatie in: met de Taal+ school bereiken we jaarlijks duizenden deelnemers. En in samenwerking met gemeenten leveren we een wezenlijke bijdrage aan participatie, kansengelijkheid en duurzame inzetbaarheid.

## Kwaliteit als opdracht

Onderwijskwaliteit vormt de kern van alles wat we doen. 'Samen bouwen aan kwaliteit' is voor ons niet zomaar een slogan, maar een dagelijkse opdracht. In 2025 verbeterden de onderwijsresultaten verder. Dat is het resultaat van gerichte aandacht voor professionalisering, heldere verwachtingen en een open gesprek over kwaliteit. De inzet van onze docenten, ondersteund door de Mondriaan Academie, heeft geleid tot een kwaliteitscultuur waarin leren en verbeteren vanzelfsprekend zijn.

## Onderwijsvisie in de praktijk

Onze onderwijsvisie en Kwaliteitsagenda kregen in 2025 vorm in de scholen. De bouwstenen van de onderwijsvisie bleven geen losstaande ambities, maar werden zichtbaar in het onderwijs. De verbinding met de arbeidsmarkt is versterkt door meer praktijkgericht opleiden, intensievere samenwerking met het werkveld en aandacht voor actuele en toekomstige beroepsvaardigheden. Ook thema's als duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn nadrukkelijker onderdeel van het onderwijsaanbod, met inspirerende voorbeelden vanuit de scholen zelf.

## Studenten aan het woord

Een belangrijk onderdeel van onze kwaliteitscultuur is de stem van studenten. In 2025 zagen we een recordaantal deelnemers in de Centrale Studententraad, met vertegenwoordiging vanuit alle scholen. Die betrokkenheid waarderen we zeer. Kritische vragen over de implementatie van onze onderwijsvisie laten zien dat studenten zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van hun onderwijs. Dat sluit aan bij onze overtuiging dat we meer mét studenten moeten praten en minder óver hen. Onderzoek zoals de JOB-monitor helpt ons scherp te blijven op wat goed gaat en wat beter kan.

## Inspectie: basis op orde

In 2025 vond ook het inspectiebezoek plaats. Dat Mondriaan als geheel als voldoende is beoordeeld, bevestigt dat onze basis op orde is. Dat stemt trots en geeft vertrouwen. Tegelijkertijd wees de inspectie ons op verbeterpunten, met name rond de inrichting en onafhankelijkheid van examencommissies. Die signalen nemen wij serieus. Verbeteren hoort bij leren. Door deze punten voortvarend op te pakken, versterken we onze kwaliteitsborging voor de toekomst.

### **Innoveren met AI**

De wereld verandert snel. Technologische ontwikkelingen spelen daarin een grote rol, met kunstmatige intelligentie als sprekend voorbeeld. Met MondriAI hebben we in 2025 bewust gekozen voor een zorgvuldige en gezamenlijke aanpak. We investeren in kennis, heldere kaders en praktische ondersteuning. Zo leren zowel medewerkers als studenten omgaan met AI als hulpmiddel, met oog voor veiligheid, privacy en duurzaamheid. AI biedt kansen voor leren en werken, maar vraagt ook om kritisch denken en blijvende menselijke oordeelsvorming. Die balans willen wij onze studenten meegeven.

### **Partner in ontwikkeling**

De verbinding met de arbeidsmarkt en een leven lang ontwikkelen blijft belangrijk. De samenleving vraagt om wendbare professionals die zich blijven ontwikkelen gedurende hun loopbaan. Mondriaan wil daarin een betrouwbare publieke partner zijn, met oog voor onze maatschappelijke opdracht en waar samenwerking met andere partijen logisch en wenselijk is. Door samen te werken met gemeenten, werkgevers, vakbonden en organisaties als het UWV dragen we bij aan een inclusieve arbeidsmarkt waarin mensen mee kunnen blijven doen.

### **Dankwoord**

Tot slot willen we onze studenten en medewerkers bedanken. Dankzij hun inzet, betrokkenheid en professionaliteit staat er een stevig fundament waarop we kunnen voortbouwen. Voor de komende jaren blijven praktijkgericht onderwijs, samenwerking met het werkveld en aandacht voor diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid centraal staan. In een regio zo divers als de onze is het essentieel dat iedereen zich gezien, gewaardeerd en veilig voelt. Alleen zo kunnen we samen blijven bouwen aan onderwijs dat ertoe doet, nu en in de toekomst.

### **Ewald van Vliet en Rianne van der Meij**

College van Bestuur  
ROC Mondriaan



### **Bestuursverklaring Branchecode**

Sinds 2021 hanteerde het College van Bestuur de Code goed bestuur mbo 2020. Deze branchecode is gebaseerd op vijf waarden: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef.

In december 2024 verscheen een geactualiseerde versie van de code. De aanpassingen zijn beperkt: de vijf waarden zijn concreter uitgewerkt. Het College van Bestuur heeft deze uitwerkingen bestudeerd en handelt hier vanaf 2025 naar.

# Mondriaan in vogelvlucht

Corporate kengetallen 2025

## Mondriaan in de regio



**23**  
scholen



**267**  
opleidingen



## Studenten



**19.680**  
studenten beroepsonderwijs

Educatie\*  
**7.732**

VAVO  
**1.249**

## Medewerkers



**2.448**  
medewerkers



**2.042**  
fte



**8,5%**  
ziekteruim

## Financiën



**€ 119,4** mln.  
eigen vermogen



**0,59**  
solvabiliteit 2  
signaleringswaarde  
inspectie < 0,3



**-0,8**  
rentabiliteit  
t.o.v. totale baten  
signaleringswaarde  
Mondriaan -3% tot +3%

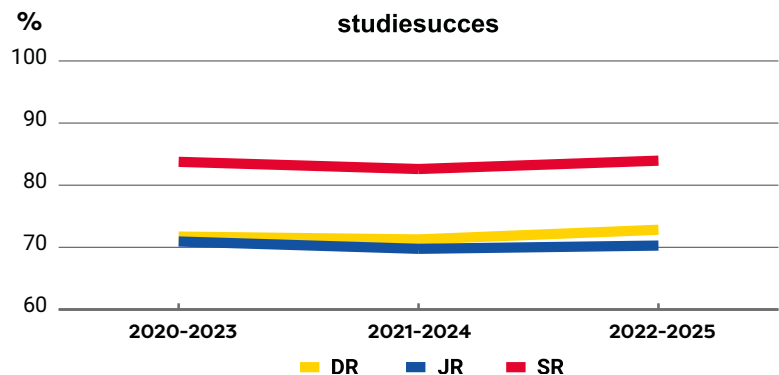


**0,53**  
liquiditeit  
signaleringswaarde  
inspectie < 0,5

## Kwaliteit



eindoordeel  
alle niveaus  
voldoende



2022-2025

- DR: 71,3%
- JR: 69,4%
- SR: 84,2%



VSV

**6,3%**



# Hoofdstuk 1

## Onderwijs en studenten

# 1. Onderwijs en studenten

Mondriaan is een regionaal opleidingscentrum (roc) en heeft 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. Daarnaast biedt Mondriaan onderwijs dat niet opleidt voor een beroep, maar waarnaar in de regio wel vraag is: (volwassenen)educatie, voortgezet algemeen volwassenonderwijs (vavo) en onderwijs aan kwetsbare jongeren van 16 jaar en ouder. Dit worden de 'bijzondere voorzieningen' genoemd.

In dit hoofdstuk bespreken we het onderwijsaanbod en de onderwijsresultaten in het beroepsonderwijs (1.1) en de bijzondere voorzieningen (1.2). Paragraaf 1.2 beschrijft ook de activiteiten op het gebied van 'leven lang ontwikkelen' (LLO). In paragraaf 1.3 geven we een cijfermatig overzicht van de studenten, leerlingen en deelnemers die van ons onderwijs gebruikmaken. Paragraaf 1.4 belicht het toelatingsbeleid, de begeleiding en zorg. In paragraaf 1.5 beschrijven we ten slotte hoe de kwaliteit van onderwijs en examinering is geborgd.



## 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 2025 meldde Mondriaan 29 nieuwe opleidingen aan bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO): één opleiding alleen in de beroepsbegeleidende leerweg (bbl), vier alleen in de beroepsopleidende leerweg (bol) en twaalf opleidingen in zowel bol als bbl. ([zie Bijlage 3 – Tabel B3.1 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. De bedoeling is dat deze opleidingen daadwerkelijk starten in het schooljaar 2025-2026 of 2026-2027 (voor bol-opleidingen).

In 2025 telde Mondriaan 266 opleidingen in het beroepsonderwijs. Deze waren verdeeld over bol en bbl. 108 opleidingen hadden zowel de bol- als bbl-variant. De opleidingen worden uitgesplitst in actieve opleidingen en uitlopende opleidingen. Op actieve opleidingen (tabel 1.1) mag worden ingeschreven. Op uitlopende opleidingen (tabel 1.2) mag niet meer worden ingeschreven, behalve voor zij-instroom.

Opleidingen waarbij het niveau en de uitstroomrichting van 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	6	0	0	6
entree	7	7	7	7
niveau 2	30	21	17	34
niveau 3	31	26	18	39
niveau 4	56	30	18	68
<b>totaal</b>	<b>130</b>	<b>84</b>	<b>60</b>	<b>154</b>

Tabel 1.2 Aantal uitlopende opleidingen per niveau en leerweg

niveau	aantal in bol	aantal in bbl	aantal in bol & bbl	totaal
kwalificatiedossier	9	7	5	11
entree	8	5	5	8
niveau 2	14	14	9	19
niveau 3	24	19	12	31
niveau 4	37	23	17	43
<b>totaal</b>	<b>92</b>	<b>68</b>	<b>48</b>	<b>112</b>

In 2025 groeide het opleidingsportfolio van Mondriaan met 19 actieve opleidingen. Dit kwam enerzijds door herziening van kwalificatiedossiers. Anderzijds zijn voornemens omgezet naar actieve opleidingen om in te spelen op de relevante arbeidsmarkt.

Vanaf 2025 registreert Mondriaan ook varianten van bestaande opleidingen als aparte opleidingen. Deze varianten kennen een eigen Onderwijs- en Examenregeling (OER) en toetsplan. Een voorbeeld zijn de versnelde/fast-track-opleidingen.



Figuur 1.1 Overzicht scholengroepen\*

\*In deze figuur gaat het om actieve opleidingen die we per scholengroep aanbieden.

### 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 2025 zijn 950 verzoeken ingediend voor het volgen van niet-gekoppelde keuzedelen. Hiervan zijn er 924 ingewilligd.

Wij bieden geen onderdelen van een beroepsopleiding of keuzedelen aan die betrekking hebben op persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming.

## 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 stagelopen. 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. Voor de opleidingen Logistiek supervisor, Logistiek medewerker en Specialist transport en logistiek is de onderwijstijd verkort, omdat het de doelgroep beter bedient. Het curriculum is compacter en scherper ingericht met nadruk op de essentiële beroepscompetenties. Deze verkorte trajecten zijn nog sterker gericht op werkplekleren (d.m.v. projecten, casussen en simulaties) en hierdoor leren de studenten efficiënter door directe toepassing en dit bevordert de transfer van leren.

## Resultaten beroepsonderwijs

Een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van een mbo-opleiding op niveau 2, 3 en 4 is het studiesucces. Dit is het totaal van de indicatoren diplomaresultaat (DR), jaarresultaat (JR) en startersresultaat (SR). Voor de Inspectie van het Onderwijs is vooral de driejaarsperiode van deze indicatoren van belang.

Het studiesucces 2022-2025 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 2022-2025 zijn voor alle drie de indicatoren (DR, JR en SR) hoger dan in de vorige driejaarsperiode (2021-2024).

Het eindoordeel van het studiesucces van 2024-2025 is op alle drie niveaus voldoende, net als vorig jaar. Het diploma- en jaarresultaat daalden beide, met respectievelijk 2,4% en 2,0%. Het startersresultaat steeg daarentegen met 0,5%. De daling van het DR en JR is zichtbaar op alle niveaus, maar het sterkst op niveau 2. De hoogste stijging van het SR is te zien bij niveau 3. Niveau 4 blijft stabiel.

De grootste stijging is te zien bij de scholengroep Techniek. Daar stegen alle drie de indicatoren. Ook bij Hospitality, Beauty en Sport en Business en Veiligheid steeg het startersresultaat. Bij Zorg, Onderwijs en Welzijn daalden alle drie de indicatoren.

Tabel 1.3 Studiesucces Mondriaan 2022-2025

opleiding	diplomaresultaat*		jaarresultaat*		startersresultaat*	
	norm	norm	norm	norm	norm	norm
mbo-niveau 2	65,6%	61,0%	69,9%	67,0%	82,8%	79,0%
mbo-niveau 3	75,5%	70,0%	70,0%	68,0%	83,6%	82,0%
mbo-niveau 4	73,0%	70,0%	68,8%	68,0%	85,2%	82,0%
<b>totaal</b>	<b>71,3%</b>		<b>69,4%</b>		<b>84,2%</b>	

\* 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.

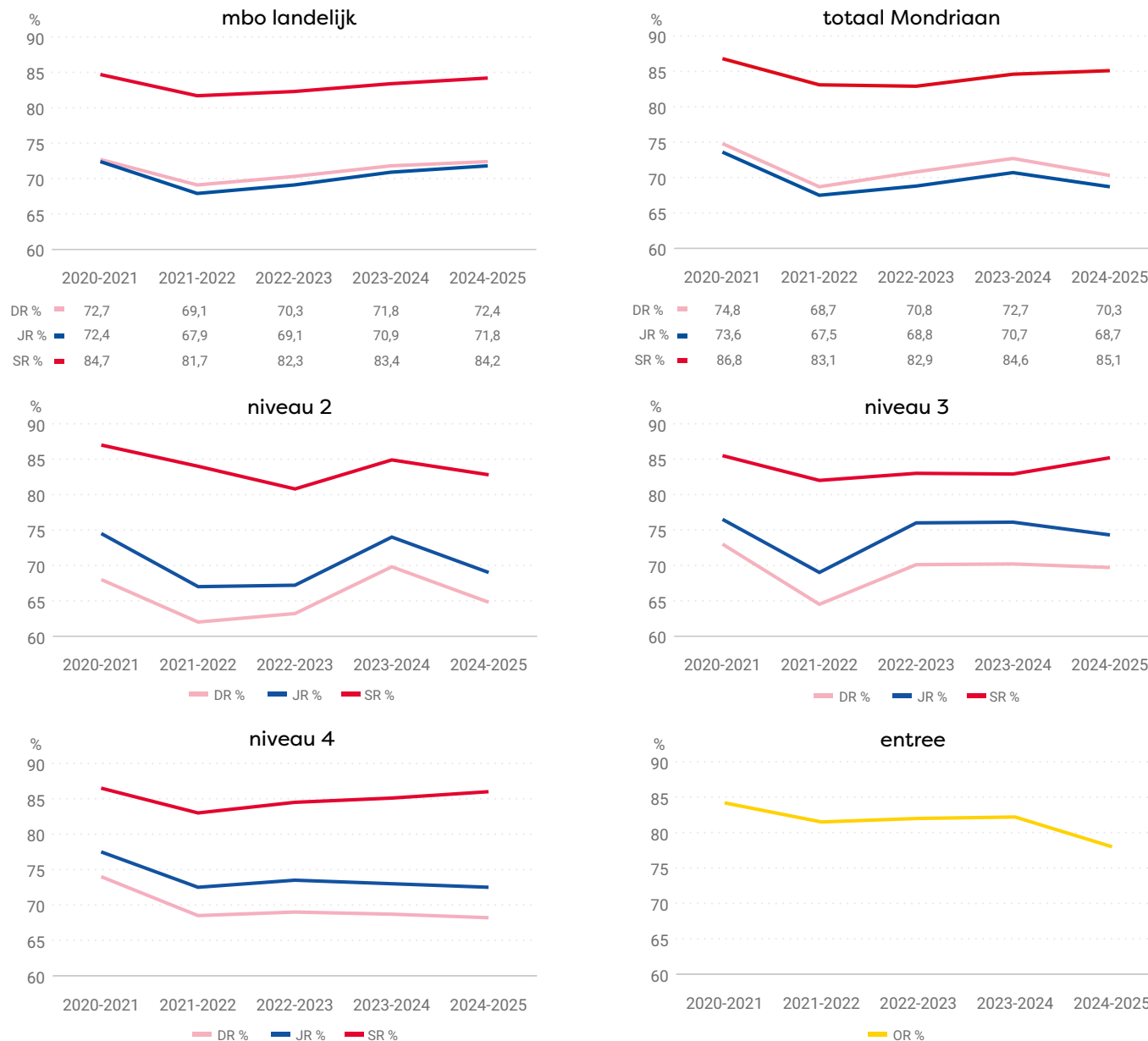
**Startersresultaat (SR):** het aandeel van de nieuwe instromers in de instelling in een bepaald jaar dat in het eerste jaar gediplomeerd is uitgestroomd of het volgend jaar nog binnen de instelling studeert.

**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.

Mondriaan laat in 2024-2025, na een stijging van twee jaar, een daling zien bij het diploma- en jaarresultaat. Het startersresultaat stijgt voor het tweede jaar op rij. Het JR en DR liggen op hetzelfde niveau als in 2022-2023. Het SR laat de laatste twee jaar een groeiende lijn zien.

Op niveau 2 is de grootste daling zichtbaar. Hier dalen alle drie de indicatoren in 2024-2025. Op niveau 3 dalen het DR en JR, maar het SR stijgt met 2,4 procent. Op niveau 4 is een lichte daling van het diploma- en jaarresultaat te zien. Het startersresultaat stijgt wel. De indicatoren blijven daarmee op niveau 4 relatief stabiel ten opzichte van vorig jaar.

Voor de entreeopleidingen geldt een aparte indicator: onderwijsresultaat entree. Het onderwijsresultaat entree voor 2022-2025 komt uit op 80,6%. Dat is 1,2 procent lager dan in de vorige periode. Er is voor deze indicator geen norm vastgesteld. De indicator wordt vergeleken met het landelijk gemiddelde. Voor de periode 2022-2025 is het landelijk gemiddelde 78,9 procent, waarmee Mondriaan bovengemiddeld presteert.



Figuur 1.2 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: leven lang ontwikkelen (LLO), educatie, vavo en het onderwijsaanbod voor kwetsbare jongeren. In deze paragraaf wordt dit aanbod toegelicht en worden de behaalde resultaten, waar mogelijk, gepresenteerd.

### Aanbod educatie

De Taal+ school had in 2025 meerdere prioriteiten. De school continueerde de educatie, werkte achter de schermen aan een toekomstbestendige organisatie en ontwikkelde het inburgeringsaanbod verder.

### Volwasseneneducatie

De Taal+ school is uitvoerder van de volwasseneneducatie voor de arbeidsmarktregio Haaglanden: de gemeenten Den Haag, Delft, Rijswijk, Midden-Delfland en Westland. Het aanbod is bestemd voor volwassen inwoners (18+) van deze gemeenten die ondersteuning nodig hebben bij het leren van basisvaardigheden: Nederlandse taal, rekenen en digitale vaardigheden.

De onderwijstrajecten voldoen aan het Waarderingskader Educatie en worden afgesloten met landelijk erkende toetsen. Het aanbod is laagdrempelig en toegankelijk op goed bereikbare locaties verspreid over de regio: vaste locaties in Den Haag, Delft en Westland, diverse locaties in Haagse wijken en bij bedrijven en maatschappelijke organisaties.

### Het educatieonderwijsaanbod:

- **NTRD:** Nederlandse Taal NT1, Rekenen, Digitale vaardigheden
- **NT2:** Alfabetisering en Niveauperhoging
- **Maatwerktrajecten:** cursussen op maat, zoals Taal op de werkvloer, Speciale Educatie en lokaal aanbod

### Inburgering

De Taal+ school voert ook de Onderwijsroute volgens de nieuwe Wet inburgering (2021) uit. Dit is opgesplitst in twee inburgeringstrajecten: B1-Entree en Taalschakeltraject.

Dit onderwerp kent grote uitdagingen. Het aantal inburgeraars loopt terug. Dit beïnvloedt de continuering van de inburgering. Ook zijn de gevraagde flexibiliteit en toenemende maatwerkvereisten steeds moeilijker bij te houden. Het afgelopen jaar zocht de school daarom samen met de gemeente naar oplossingen. Deze gesprekken lopen nog.

De jaarlijkse audit Blik op Werk leverde weer het keurmerk op. In maart 2026 vindt de volgende audit plaats.

### Meer dan taal: aanvullende activiteiten

Naast de onderwijstrajecten biedt Taal+ nog tal van activiteiten die bijdragen aan de taalontwikkeling van de regio Haaglanden.

Het afgelopen jaar plaatste het Taalstageteam wederom ruim honderd deelnemers.

Loopbaanadviseurs begeleidden honderden deelnemers richting werk of vervolgonderwijs. Ruim zeventig vrijwilligers ondersteunden deelnemers en docenten. Met taalambassadeurs vroeg de school in de media aandacht voor het verhelpen van taalachterstand in de regio.

Daarnaast vonden vele voorlichtingen, workshops en informatiebijeenkomsten plaats om toeliders te vinden via het team *Doe Weer Mee!* Het Team *Online Leren* verstreekte meer accounts dan afgesproken en draagt zo bij aan het grootschalig gebruik van oefenen.nl in Haaglanden.

### Doorstroom

In 2025 werkte de school aan Taal+ 2.0, om toekomstbestendig te blijven. Centrale vragen: halen we het maximale uit onze (maatschappelijke) rol voor deelnemers? En sluit de school voldoende aan bij veranderingen in de maatschappij en regio?

Als antwoord herijkte de Taal+ school haar visie en missie: meer inzetten op doorstroom vanuit Educatie richting (mbo-)scholing en/of de arbeidsmarkt. Deze nieuwe focus vraagt om een andere organisatiestructuur, nieuwe initiatieven én samenwerkingen. Het afgelopen jaar zette de school de eerste stappen. Gemeenten, Mondriaan en overige (externe) partners zijn hierbij betrokken.

### Enquête en Taal+ Mbo-dagen

In 2025 hield de school een enquête onder deelnemers naar de behoefte aan een vervolgopleiding. Ruim 80% van de circa 2.400 ondervraagden staat hiervoor open.

Het vervolg was het evenement Taal+ Mbo-dagen, een samenwerking van Taal+ en vijf mbo-scholen van Mondriaan. Twee weken lang kregen deelnemers voorlichting van vijf verschillende mbo-scholen. Ruim 900 deelnemers bezochten het evenement.

Met de enquête en de Taal+ Mbo-dagen werd een aanzet gemaakt tot sectorspecifieke taaltrajecten in samenwerking met het mbo. In 2026 resulteert dit in nieuw aanbod om de doorstroom richting het mbo te bevorderen.

### Maatwerktrajecten

De Taal+ is penvoerder van de aanvraag LLO Collectief Haaglanden, in samenwerking met ROC Mondriaan, gemeente Den Haag (OCW en SZW), UWV en MKB Den Haag. Via innovatieve maatwerktrajecten biedt de school mensen met beperkte basisvaardigheden of weinig opleidingsachtergrond perspectief op scholing en werk. De trajecten versterken taal- en andere

basisvaardigheden en vullen deze aan met vak- en sectorspecifieke vaardigheden op basis van input uit de praktijk. De aanvraag is gehonoreerd.

### **Overige ontwikkelingen**

In 2025 startte in opdracht van de gemeente Den Haag het project CJG Kind op school. De gemeente heeft veel aandacht voor jonge moeders in de wijken. Dit project richt zich op het verbeteren van het Nederlandse taalniveau van laagtalige ouders van kinderen tot 4 jaar. Doel is dat ouders vertrouwen krijgen om gebruik te maken van kinderopvang en voorschoolse opvang. De lessen vinden plaats op diverse Haagse Centra voor Jeugd en Gezin (CJG's).

### **Samenwerking**

Taal+ werkt samen met gemeenten om het juiste aanbod uit te voeren en waar nodig bij te sturen. Daarnaast is Taal+ actief in taalketen-netwerken in alle gemeenten. Hierin worden toeleiding, doorverwijzing, doorstroom, aanbod en samenwerking met taalhuizen, gemeenten, en overige ketenpartners afgestemd. Voor plaatsing van taalstagiars, ontwikkeling en uitvoering van Taal op en voor de werkvloer werkt de school samen met organisaties en bedrijven in de regio.

### **Resultaten**

In 2025 bereikte Taal+ 7.732 deelnemers.

Periodiek onderzoek van Maurice de Greef<sup>1</sup>, na 12 weken les, geeft aan dat:

- 72% van de deelnemers een betere taalbeheersing krijgt
- 45% tot 50% van de deelnemers een betere plek in de samenleving krijgt

<sup>1</sup> 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 2024-2025 kozen zo'n twaalfhonderd 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 2022-2025

traject	verschil SE-CE	% CE voldoende
mavo	0,13	67,3%
havo	0,11	63,3%
vwo	0,44	50,6%
<b>totaal</b>	<b>0,23</b>	<b>59,5%</b>

Als het verschil tussen de schoolexamens (SE) en centrale examens (CE) minder dan 0,5 punt is, dan is er sprake van een gering verschil. Dat geldt bij alle bovenstaande trajecten. De norm voor het percentage voldoende bij de CE is 65 procent. Alleen mavo voldoet aan deze norm. De havo-resultaten zijn stabiel over drie jaar, met een driejarig gemiddelde van 63,34%.

Alle drie jaargangen bevinden zich boven de 60%-grens. De inspectie beschouwt deze resultaten als voldoende, mede gelet op de sterke toename van het studentenaantal in relatie tot het resultaatniveau. De vwo-resultaten krijgen directe aandacht met een verbeterplan. Het driejarig gemiddelde ligt met 50,64% onder de signaleringsgrens van 60%.

### Onderwijsaanbod kwetsbare jongeren

Mondriaan maakt werk van instroom en doorstroom voor iedereen vanaf 16+ voor wie een mbo-opleiding niet vanzelfsprekend is. Met begeleiding, advies en (schakel)trajecten op maat zorgen we dat jongeren (opnieuw) kansrijk kunnen instromen in het onderwijs. Ook bieden we trajecten om de positie van onze studenten op de arbeidsmarkt te versterken.

**In-Gang** is een schoolse voorziening die zich richt op het begeleiden van jongeren die gestopt zijn met school of zoveel belemmeringen ervaren dat onderwijs volgen niet goed lukt. Het doel is jongeren opnieuw succesvol te laten instromen 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)
- Om-Gang: bbl

Doelgroep In-Gang: jongeren van 16-27 jaar

In 2025 kwam 21 procent van de jongeren uit een opleiding van Mondriaan. 79 procent van de jongeren werd naar In-Gang doorverwezen door gemeenten. In totaal werden 212 studenten geplaatst in een traject: 101 in VTM, 60 in VT-E en 51 in Om-Gang.

**Op Weg Naar Werk** helpt gediplomeerde jongeren bij de overgang van school naar werk. De voorziening is Mondriaan-breed. Op Weg Naar Werk start vanuit de individuele behoefte van de student. De focus ligt op studenten afkomstig van entreeopleidingen en mbo-opleidingen niveau 2. Studenten van mbo-opleidingen op niveau 3 en 4, die moeilijk hun weg vinden na diplomeren, worden ook begeleid.

De gediplomeerde student kan tot een jaar na afstuderen gebruikmaken van individuele coaching, netwerkbouw, 'speed-meets' met werkgevers, directe matching met werk of workshops/trainingen. In samenwerking met Jongerenpunt070 en Social Solutions matchen en bemiddelen we naar duurzaam werk en/of (vervolg)opleiding. Van belang is om vóór diplomeren in de klassen de studenten al te 'boeien en binden' door Op Weg Naar Werk te integreren in de lessen.

Aantal bereikte studenten in 2025

We hebben 906 gediplomeerde studenten bereikt en geïnformeerd. We hebben 180 studenten begeleid. Dit betekent dat we in totaal 1.086 studenten hebben benaderd en/of begeleid.

### **ROC Mondriaan LLO**

Mondriaan definieert leven lang ontwikkelen (LLO) als scholing voor volwassenen die een positie op de arbeidsmarkt willen verwerven of versterken. Het gaat om starters, herstarters, doorstarters en inburgeraars, met of zonder vooropleiding. LLO-trajecten kunnen bestaan uit reguliere bol- of bbl-opleidingen, niet-bekostigde trajecten zoals de derde leerweg, of functiegerichte trainingen. Deze trajecten hebben altijd arbeidsmarktrelevantie, en zijn waar mogelijk ook maatschappelijk van belang. Ze worden op verzoek van instellingen, bedrijven of gemeenten aangeboden. Zo versterkt Mondriaan de regionale samenwerking met maatschappelijke partners. Bovendien hebben LLO-trajecten een positief effect op de inhoud en vorm van reguliere opleidingen voor jongeren, omdat LLO de contacten met het bedrijfsleven verstevigt. Daarnaast zorgt de vraag naar na- of bijscholingen ook voor nieuwe inhoud van de reguliere opleidingen.

### **Via Delta**

Via Delta, de samenwerking tussen Mondriaan, Albeda, Zadkine en mboRijnland, heeft in 2025 verder vorm gekregen. Belangrijke speerpunten waren: professionalisering van de organisatie, duurzame verankering van LLO in de regio, netwerkbijeenkomsten en kennisdeling, gezamenlijk aanbod en bundeling van het totale aanbod, en vastlegging van afspraken in een samenwerkingsovereenkomst. Via Delta fungeert als frontoffice voor provinciebrede trajecten. De samenwerking richt zich op maatschappelijk belang en kwaliteit van onderwijs boven commercieel belang, en vindt plaats vanuit Villa Delta in Den Haag.

### **LLO Collectief**

Het LLO Collectief is een samenwerking tussen Mondriaan, UWV, gemeente Den Haag, MKB Den Haag en FNV. Doel is het verbeteren van de positie van laaggeletterden (23% van de Haagse

bevolking). Vanuit het collectief is een landelijke subsidie aangevraagd om trajecten aan te bieden aan laagopgeleiden en laaggeletterden. Partijen hebben bovendien toegezegd ook zonder financiële steun samen te werken. Het collectief ontwikkelt maatwerktrajecten. Daarin worden taal, vaktaal, vakvaardigheden, cultuursensitief handelen en werknemersvaardigheden gecombineerd met begeleiding.

### **Regiodeal Den Haag Zuidwest**

In samenwerking met de gemeente Den Haag en woningcorporaties heeft Mondriaan ook in 2025 scholingstrajecten in het kader van de Regiodeal Zuidwest aangeboden. Deze trajecten richten zich op technische beroepen. Ze bieden naast scholing (onder niveau 1) ook doorlopende taaltraining.

### **De Vakantieschool**

Studenten volgen tijdens vakanties en in de avonduren extra lessen op basis van intrinsieke motivatie. Sinds medio 2023 zijn ruim 530 trajecten aangeboden in vakantieperiodes of in de avonduren. De Vakantieschool is verder geprofessionaliseerd en biedt naast Nederlands ook rekenen aan. Er is contact met het practoraat Taalondersteuning Nederlandse Taal om in de toekomst methodieken te optimaliseren.

### **Haaglanden Leert Door**

Sinds november 2024 is Mondriaan aangesloten bij Haaglanden Leert Door, een initiatief van de gemeente Den Haag. Via de bijbehorende website kunnen inwoners met een scholingsvoucher trainingen inkopen om hun arbeidsmarktpositie te verbeteren. In 2025 zijn de eerste deelnemers gestart met door Mondriaan verzorgde trainingen.

### **TechCampus Lab**

Sinds augustus 2025 geeft het TechCampus Lab antwoord op LLO-vraagstukken binnen de techniek. Het eerste scholingsaanbod LLO richt zich op basisvaardigheden voor krapteberoepen, die leiden tot een mbo-certificaat. Verder is in 2025 een pilot voorbereid voor vavo-studenten die dreigen uit te vallen en interesse hebben om technische vaardigheden op te doen. Naast certificaatgerichte korte scholingen worden ook cursussen aangeboden op het gebied van 'veilig werken in de techniek' (onder andere bhv/EHBO) en workshops soft skills. Een onderzoek naar LLO-mogelijkheden in het kader van het regionaal samenwerkingsplan Beethoven tussen mbo-hbo-wo om tweeduizend extra technici op te leiden, is in 2025 afgerond. Opvolging wordt verwacht in 2026.

## Zorg, onderwijs en welzijn

Menskracht ZOW (Zorg, Onderwijs en Welzijn) heeft een verdere doorontwikkeling gemaakt in het aanbod van mbo-certificaten in de ouderen- en gehandicaptenzorg. De samenwerking met partners in het werkveld en koepels als VGN en Actiz is hierin essentieel. Met het Verpleeg, Verzorg en Thuiszorg (VVT)-verband in de regio Leiden is een aanvraag gedaan voor IOHVV-subsidie<sup>2</sup>, als stimulans voor een verdere uitrol van het programma van de Zorgexpeditie.

In juni is de eerste pilot microcredentials<sup>3</sup> uitgevoerd voor verzorgenden IG in de thuiszorg. De negen kandidaten hebben een microcredential verdiend op het thema klinisch redeneren. De pilot wordt geëvalueerd in het landelijk netwerk en wordt vervolgd.

Om fraude met diploma's en certificaten tegen te gaan, hebben we het afgelopen jaar extra steekproeven uitgevoerd in het werkveld. Deze steekproeven hebben geen frauduleuze zaken aan het licht gebracht. In de voorbereiding van de trajecten nemen de opleidingsadviseurs het voortouw bij het analyseren en tackelen van risico's. Werkgevers worden erop gewezen dat er via DUO nu een handige online tool beschikbaar is om te controleren of een diploma echt is.

In samenwerking met de gemeente Den Haag leiden we buitenlandse zorgprofessionals op en brengen we hen in contact met regionale werkgevers. Het gaat om talenten van wie het volledig potentieel nog niet wordt benut. In het voorjaar van 2026 starten twee groepen met een intensief taal- en oriëntatietraject. De Haagse Hogeschool voert een effectonderzoek uit.

Tot slot werkt het team samen met de partners in Via Delta-verband. Een van de eerste opbrengsten is het vormgeven van een opleidingsprogramma voor kraamverzorgenden in de regio's Rotterdam en Den Haag. Docenten van Zadkine en Mondriaan ontwikkelen en geven het onderwijs samen.

Binnen de sector kinderopvang wordt momenteel gesproken over de uitvoering van de ontwikkelde loopbaanpaden. Daarbij ligt de nadruk met name op de doorstroom van medewerkers vanuit ondersteunende functies naar pedagogisch professionals.



<sup>2</sup> De IOHVV-subsidie ondersteunt regionale samenwerkingen in zorg, welzijn en onderwijs om de opleidingscapaciteit voor helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen te vergroten.

<sup>3</sup> Microcredentials certificeren de leerresultaten van kleine leerervaringen, zoals een korte cursus of opleiding. Het is een flexibele en gerichte manier om mensen te helpen de nodige kennis, vaardigheden en competenties te ontwikkelen voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Voor meer info zie [Een Europese benadering van microcredentials - European Education Area](#)

### 1.3 Studenten en deelnemers

In deze paragraaf geven we een cijfermatig overzicht van studenten die een entree- of beroepsopleiding volgen, vavo-studenten en deelnemers bij de Taal+ school. De indeling is gemaakt op basis van leerweg, niveau, persoonskenmerken, geografische herkomst en sociaal-economische kenmerken. In 2025 steeg het aantal studenten beroepsopleiding en het aantal vavo-studenten, terwijl het aantal deelnemers (Taal+ school) daalde.

#### Studenten beroepsopleiding

Op 1 oktober 2025 telde Mondriaan in totaal 19.680 actieve studenten in het beroepsopleiding.

Tabel 1.5 Aantal actieve studenten beroepsopleiding (inclusief entreeopleidingen)

datum	totaal	bol	bbl	ovo	odt				
1 oktober 2024	18.699	14.053	75,2%	4.446	23,8%	0	0,0%	200	1,1%
1 oktober 2025	19.680	14.744	74,9%	4.525	23,0%	10	0,0%	401	2,0%

Vergeleken met 2024 is het aantal actieve studenten met 5,2 procent gestegen. De stijging is zichtbaar bij zowel bbl-studenten (1,8 procent) als bol-studenten (4,9 procent).

Het aantal studenten ontwikkelt zich verschillend per niveau. Bij niveau 3 is opnieuw sprake van een daling, terwijl het aantal studenten op entree, niveau 2 en niveau 4 stijgt. De grootste toename doet zich voor op niveau 4.

Na drie opeenvolgende jaren van daling laat niveau 2 in 2025 weer een stijging zien (6,7%). De scholengroep ZOW draagt voornamelijk bij aan deze groei: alle leerwegen binnen deze scholengroep nemen toe. Daarentegen laat de scholengroep BUVE een lichte daling zien bij niveau 2, met name bij de leerweg bol.

Niveau 3 daalt voor het vijfde jaar op rij, zowel bij bol- als bbl-studenten. De scholengroep TECH vormt een uitzondering met een lichte stijging. Alle andere scholengroepen laten een daling zien, vooral de scholengroep ZOW. De grootste afname zit hier bij de leerweg bol.

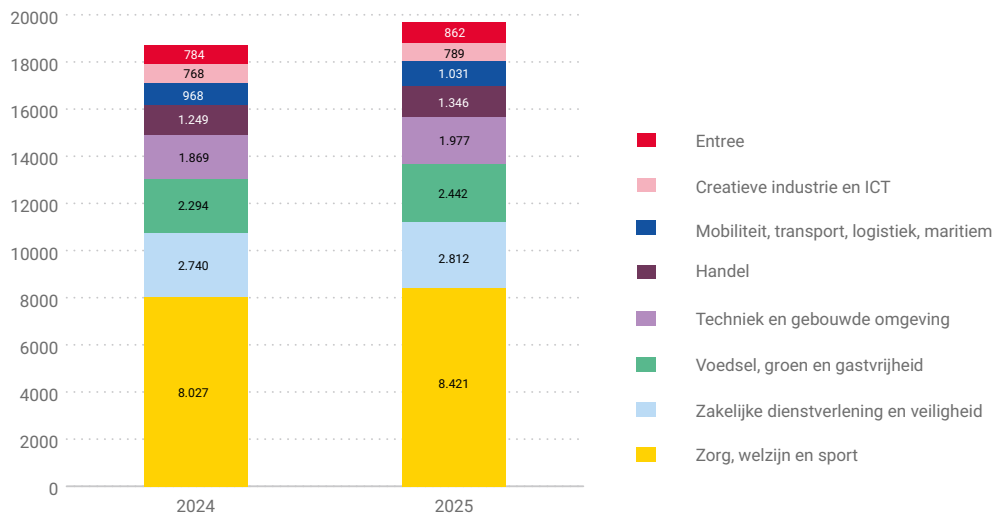
In 2025 groeit het aantal studenten op niveau 4 opnieuw, bij beide leerwegen. Vooral bol stijgt sterk (+7,9%). Bij alle scholengroepen nemen de studentenaantallen toe. De grootste absolute groei is te zien bij de scholengroepen BUVE en ZOW. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de toename van bol-studenten.



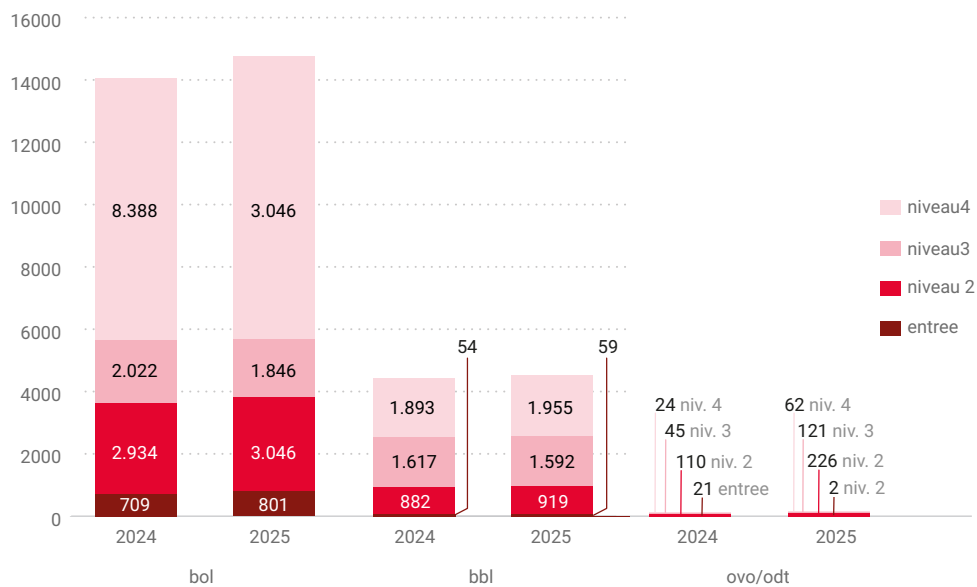
Twee van de drie studenten in 2025 waren ook al student bij Mondriaan in 2024: de blijvers. Eén op de drie studenten in 2025 is nieuw of terugkeerder. Beide groepen laten een stijging zien. Het aantal blijvers is gestegen met ruim 4 procent vergeleken met vorig jaar. Het aantal instromende studenten groeit met bijna 5 procent.

- bol** = beroepsopleidende leerweg (tussende 20 en 60 procent van de opleiding is werk/stage)
- bbl** = beroepsbegeleidende 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

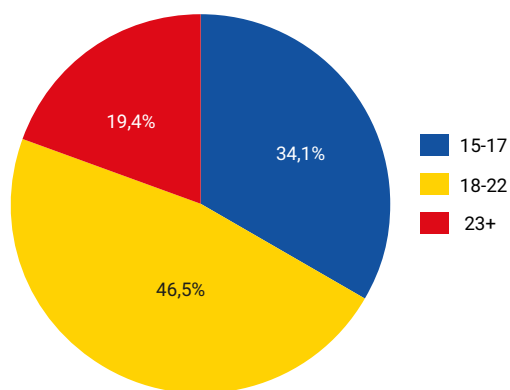


Figuur 1.5 Aantal studenten per niveau en leerweg



## Persoonskenmerken

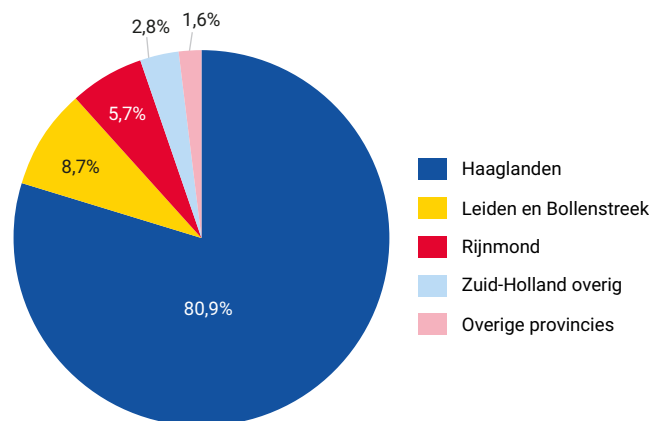
In 2025 steeg het percentage Mondriaan-studenten in het beroepsonderwijs van 15 tot en met 17 jaar van 33,4 procent naar 34,1 procent. Bij niveau 3 en 4 waren de vrouwen in de meerderheid. Mannen waren meer vertegenwoordigd bij entree en niveau 2.



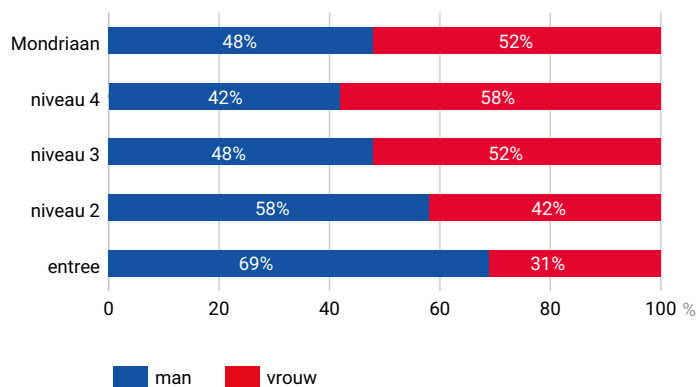
Figuur 1.6 Leeftijdsopbouw

## Geografische herkomst

Van onze studenten beroepsonderwijs kwam 80,9 procent uit de regio Haaglanden, een toename van 0,4 procent ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast kwam 8,7 procent uit de regio Leiden en Bollenstreek, en 5,7 procent uit de regio Rijnmond. De overige 5 procent is afkomstig uit andere regio's en provincies.



Figuur 1.8 Geografische herkomst



Figuur 1.7 Verdeling naar geslacht

## Sociaal-economische kenmerken

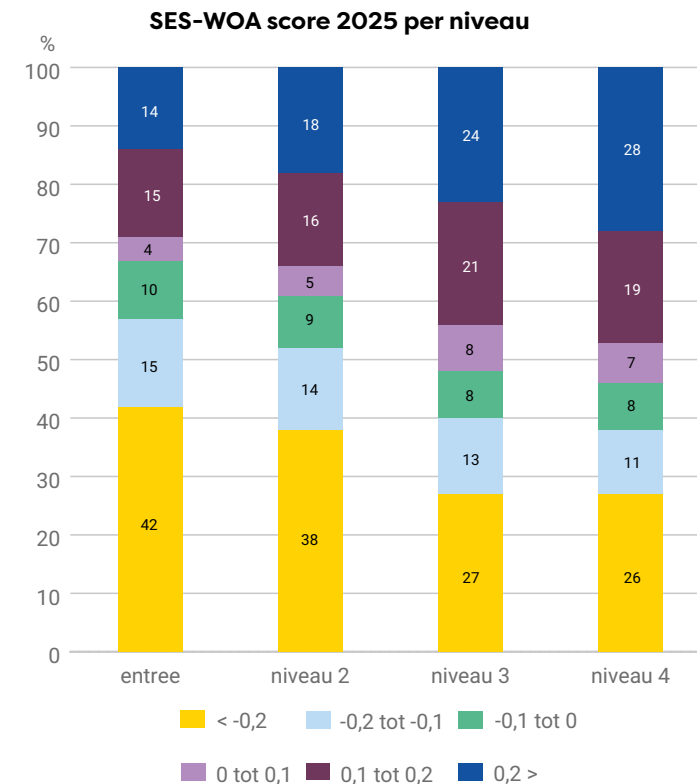
Een SES-WOA score (Sociaal Economische Status – Welvaart, Opleiding, Arbeid) geeft weer hoe een gemeente, wijk of buurt scoort ten opzichte van andere gebieden in Nederland. De gemiddelde SES-WOA score voor heel Nederland is nul. Bij een hogere score zijn de inwoners welvarender en/of hoger opgeleid 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	2024	2025
entree	71%	67%
niveau 2	60%	61%
niveau 3	49%	48%
niveau 4	46%	46%
<b>totaal</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

In 2025 kwam 50 procent van de studenten beroepsonderwijs bij Mondriaan uit een wijk met een negatieve SES-WOA score, hetzelfde als 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.



Figuur 1.9 SES-WOA score 2025 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 onderwijzsdirecteur kan besluiten tot verwijdering. In 2025 zijn er in totaal 46 studenten geschorst en 9 verwijderd. Dit is inclusief 1 geschorste en 1 verwijderde student van de vavo.

## Studenten vavo

Het aantal studenten vavo op de peildatum van 1 oktober 2025 is met meer dan 20 procent gestegen ten opzichte van vorig jaar en komt uit op 1.249. Studenten weten ons goed te vinden en de belangstelling voor het vavo blijft toenemen.

De grootste groei is zichtbaar bij de trajecten vwo en havo. Vooral het vwo-traject laat een stevige stijging zien ten opzichte van vorig jaar.

Deze groei is het resultaat van de strategie die we de afgelopen jaren hebben ingezet. Sinds 2021 werken we actief aan het vergroten van de naamsbekendheid van het vavo in onze regio. Dat doen we onder andere met gerichte marketingcampagnes op sociale media. Ook dit jaar zien we dat deze aanpak effect heeft: steeds meer studenten weten het vavo te vinden als een waardevol alternatief binnen hun onderwijsloopbaan.

Het toelatingsbeleid blijft ongewijzigd: alleen de wettelijke toelatingseisen gelden. Het bredere vakaanbod, dat vorig schooljaar is ingevoerd, blijft studenten aanspreken. Zij kunnen kiezen uit meerdere moderne vreemde talen, waaronder Russisch, Italiaans en Chinees. Dit vergroot hun mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen en draagt bij aan onze gezonde groei.

De combinatie van een duidelijke strategie, een aantrekkelijk en breed aanbod en de aanhoudende positieve trend in doorstroom zorgt ervoor dat onze groei ook in 2025 gezond en duurzaam blijft.

Tabel 1.7 Aantal studenten vavo

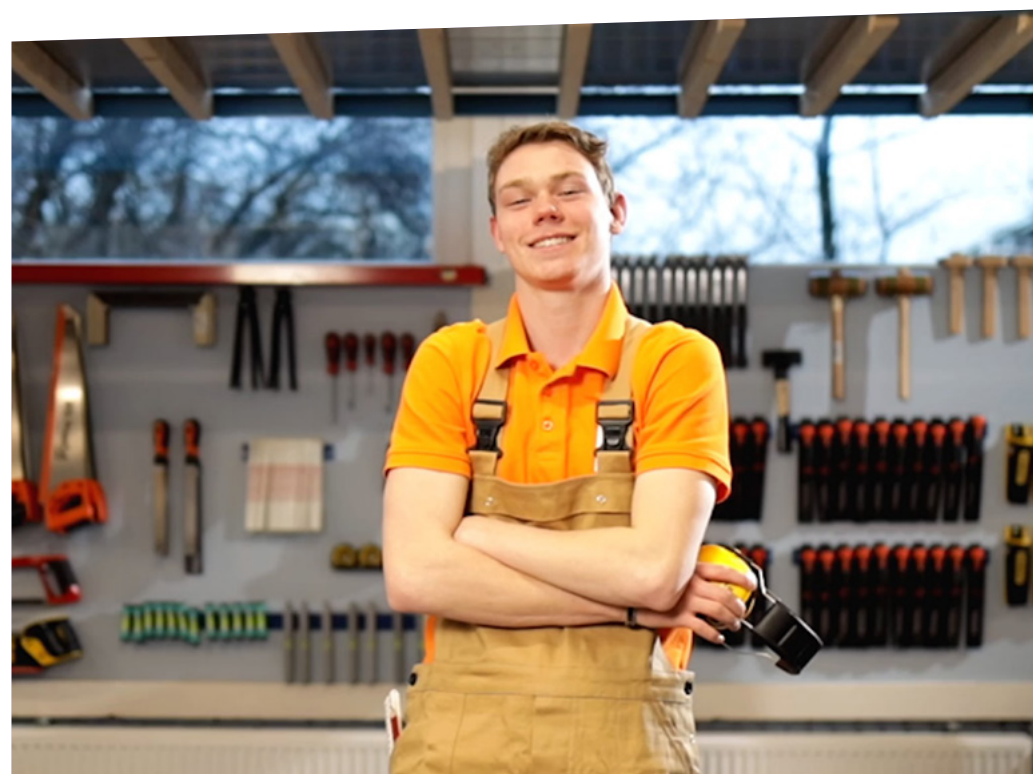
	mavo	havo	vwo	totaal
1 oktober 2022	58	332	159	549
1 oktober 2023	85	490	233	808
1 oktober 2024	121	583	315	1.019
1 oktober 2025	134	692	423	1.249

## Deelnemers educatie

Tabel 1.8 Aantal deelnemers educatie

	educatie	in de wijken	totaal
2022	5.515	1.900	7.415
2023	6.249	2.040	8.289
2024	6.561	2.544	9.105
2025	5.875	1.857	7.732

We hebben te maken met een daling. Dit wordt veroorzaakt door een kleine afname van het budget en een verschil in uitvoering van het aanbod. Het overgehevelde budget van 2025 was een stuk minder dan in 2024 het geval was, waardoor er minder groepen gedraaid konden worden. In 2024 was dat budget ruim €700.000 en in 2025 was dat budget ongeveer €300.000.



## 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 beschrijven we hoe de toelating is geregeld en welke begeleiding, financiële ondersteuning en zorg studenten kunnen ontvangen.

### Toelatingsbeleid

We blijven ons inzetten voor een soepele, zorgvuldige start, zodat studenten zich direct welkom voelen bij Mondriaan. Studenten die wettelijk toelaatbaar zijn, zich uiterlijk op 1 april aanmelden en deelnemen aan de studiekeuzeactiviteiten, krijgen een passende plek. Ook na 1 april doen we ons uiterste best om studenten te plaatsen bij de opleiding van hun keuze. Door het groeiende aantal aanmeldingen na deze datum vraagt dit wel extra inspanning.

De wettelijke kaders, waaronder de verbeterde rechtspositie van mbo-studenten, zijn stevig verankerd in ons kennismakings- en plaatsingsbeleid. Daarbij borgen we tijdig afspraken voor passend onderwijs voor studenten met ondersteuningsbehoeften.

De evaluatie van 2025 laat zien dat de basisprocessen – aanmelden, kennismaken en plaatsen – goed verlopen. Steeds meer scholen combineren groepsgewijze kennismakingen met individuele gesprekken. Zo gaan efficiëntie en zorgvuldigheid hand in hand. Voor studenten met extra ondersteuningsbehoeften blijft maatwerk leidend. De overdracht naar studieloopbaanbegeleiding verloopt overwegend goed, maar vraagt blijvende aandacht.

### Opleidingen met beperkte toelating

Een klein aantal opleidingen kende in schooljaar 2025-2026 een beperkte toelating.

Zie [Bijlage 4 Opleidingen met beperkte toelating \(2025-2026\)](#) voor een volledig overzicht.

Mondriaan maakte deze opleidingen bekend op de website, in het voorlichtingsmateriaal en de voorlichtingscampagnes.

Mondriaan is terughoudend met het instellen van beperkingen in de toelating. Waar dit wel gebeurde, was dit om de volgende redenen: landelijke afspraken, eisen van het werkveld, te weinig bpv-plekken of beroepseisen. De wet bepaalt welke opleidingen aanvullende toelatingseisen mogen gebruiken.

### 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. 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 2025 bestond de ondersteuning uit individuele coachingstrajecten bij complexe casuïstiek. Ook kregen studenten begeleiding bij executieve vaardigheden zoals:

- Plannen en organiseren
- Taakinitiatie
- Concentratie en focus
- Omgaan met uitstelgedrag
- Emotieregulatie
- Studievaardigheden
- Doorzettingsvermogen

Daarnaast werden er aanpassingen gedaan in onderwijs en examinering zoals:

- Alternatieve toetsvormen
- Aangepaste opdrachten
- Maatwerk in rooster of onderwijsprogramma
- Handelingsadviezen bij school/stage

Er is ook veel samenwerking met instanties als leerplicht en soms worden studenten doorverwezen naar externe hulpverlening.

### Studiekeuzeadviezen

Binnen het Studie Info Punt (StIP) kan men terecht met studiekeuzevraagstukken. Dit kan via oriëntatiegesprekken of er kan een studiekeuzeadvies aangevraagd worden. Hierin wordt doorgenomen wat de wensen en verwachtingen zijn van komende studenten en welke studiekeuze daarbij past. Een studiekeuzeonderzoek is er voor jongeren die extra ondersteuning nodig hebben bij het maken van een goede studiekeuze of voor wie de overstap naar het mbo te groot is.

Een studiekeuzeadvies kan bestaan uit een interesse- of capaciteitentest. De uitkomst van deze testen is ondersteunend aan het advies. Het StIP kan vervolgens ondersteuning bieden bij de aanmelding voor een vervolgopleiding. In 2025 kregen 507 jongeren een studiekeuzeadvies.

Ook bereikten meer dan 2.000 jongeren het informatie- en adviescentrum bij het StIP. Zij kregen daar ondersteuning bij de zoektocht naar een vervolgopleiding.

### **Onderzoek Onderwijsgeschiktheid**

Jongeren die niet aan de wettelijke vooropleidingseisen voor mbo niveau 2, 3 of 4 voldoen, kunnen deelnemen aan een onderzoek naar onderwijsgeschiktheid. Daarbij wordt onderzocht of het mbo op dit moment een passende keuze is en of de aanmelder 'onderwijsgeschikt' is. Is dit het geval, dan krijgt de jongere een verklaring met een vrijstelling van de vooropleidingseis voor het onderzochte mbo-niveau. Daarmee heeft de aanmelder dezelfde rechten en plichten als een aanmelder die wél aan de wettelijke vooropleidingseisen voldoet. Jaarlijks wordt bekeken of deze weg nog steeds past binnen het toelatingsbeleid van Mondriaan.

In 2025 werden in totaal 549 positieve adviezen afgegeven in het kader van de Route Onderwijsgeschiktheid mbo. Hiermee kunnen jongeren zich aanmelden bij de school van het advies en voldoen ze aan de vooropleidingseisen.

### **Doorstroomportfolio**

Dit geldt ook voor het doorstroomportfolio. Dit zijn dossiers die worden opgebouwd gedurende de periode dat een jongere de ISK/ESK volgt. Ook hiermee kan men doorstromen naar een vervolgopleiding in het mbo. In 2025 ondersteunde het StIP 104 jongeren met een doorstroomportfolio.

### **Tegemoetkoming studiekosten Mondriaan (TSM)**

Studenten van Mondriaan kunnen voor financiële ondersteuning een beroep doen op de regeling Tegemoetkoming Studiekosten Mondriaan (TSM). Deze regeling is bedoeld voor vier categorieën studenten:

1. Studenten die lid zijn van een studentenraad
2. Studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied
3. Studenten die over onvoldoende financiële middelen beschikken voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden
4. Studenten die studievertraging hebben opgelopen

Lesgeld en cursusgeld komen niet in aanmerking voor vergoeding.

### **Financieringsbronnen**

De regeling TSM kent twee financieringsbronnen: een publieke en een private. De publieke bron is het Mbo-studentenfonds van de rijksoverheid. Daarnaast kent Mondriaan sinds jaar en dag een privaat fonds, het Weerstandsfonds, waarin particulieren giften kunnen storten.

### **Toekenningen 2025**

Veruit de meeste toekenningen werden in 2025 gedaan vanuit categorie 3: studenten die over onvoldoende financiële middelen beschikken voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden. In totaal waren er 771 aanvragen, waarvan er bij 18- 635 en bij 18+ 67<sup>4</sup> zijn toegekend. Van deze toekenningen betrof het in 302 gevallen de aanvraag van een laptop.

Het totale uitgekeerde bedrag vanuit TSM (alle categorieën) lag in 2025 op ruim € 492.000.

### **Bekendheid regeling**

Dat er minder aanvragen werden gedaan dan in 2024, is verrassend in een tijd van toenemende armoede. In 2026 gaan we daarom intern, onder andere via de studentenraad, na of de regeling voldoende bekend is onder onze studenten. Ook blijven we als vanouds aanwezig op de open dagen, verspreiden we informatie via digitale kanalen en met flyer en geven we voorlichting aan de zorgcoördinatoren en teamleiders op de scholen.

In 2025 werden er voor categorie 4 geen aanvragen gedaan.

<sup>4</sup> 12 aanvragen zijn gefinancierd vanuit het Weerstandsfonds.

Tabel 1.9 Overzicht TSM-toekenningen 2025, per categorie

omschrijving	aantallen studenten	totaal van de toekenningen	gemiddelde hoogte van de toekenningen
		€	€
mbo-studenten die lid zijn van een mbo-studentenraad zoals bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omgeving met volledige rechtsbevoegdheid.	<b>aanvragen</b>	57.640	2.059
	niet bekend		
	<b>toekenningen</b>	28	
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.	<b>aanvragen</b>	3.550	46
	niet bekend		
	<b>toekenningen</b>	77	
mbo-studenten die, of waarvan de wettelijke vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken.	<b>aanvragen</b>	429.415,23	622,34
		771	
	<b>toekenningen</b>	690	
mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen.	0	0	0
<b>totaal</b>	<b>795</b>	<b>492.020,22</b>	<b>618,89</b>

Tabel 1.10 Weerstandsfonds

saldo per 01-01-2025	toevoegingen	toekenningen		saldo per 31-12-2025
€	€	aantal	€	€
98.987	0	12	4964,99	94.022,01



## 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.

### Kwaliteitszorg

#### Interne audits

Mondriaan zet al jaren interne audits onder leiding van een externe leadauditor in om de kwaliteit van onderwijs, examinering, archivering en dienst in beeld te brengen. Dit gebeurt aan de hand van het waarderingskader van de inspectie, de wettelijke kaders en intern beleid. Medewerkers – en onze onderwijsteams in het bijzonder – gebruiken de uitkomsten om de kwaliteit waar nodig te verbeteren. In 2025 werden tien interne audits uitgevoerd.

#### Onderwijs(her)audits

Drie daarvan waren onderwijs(her)audits: één bij de School voor Smart Technology en twee heraudits onderwijs bij de School voor Zorg en Welzijn Westland en de School voor Smart Technology. Alle drie de onderwijs(her)audits hadden een positief eindoordeel.

#### Examen(her)audits

Vier examen(her)audits zijn uitgevoerd bij de School voor Horeca en Facilitaire dienstverlening, School voor Gezondheidszorg Den Haag, School voor Entreeopleidingen en één heraudit examen bij de School voor Business en Retail. Twee examenaudits kregen een positief eindoordeel. Twee examen(her)audits kregen een onvoldoende eindoordeel. Bij de twee als onvoldoende beoordeelde examen(her)audits maakte het College van Bestuur afspraken met de betreffende schooldirecteur over de vervolgpprocedure en monitoring van de gewenste vorderingen.

#### Archief- en dienstenaudits

Twee archiefaudits zijn uitgevoerd bij Vavo Haaglanden en International Hotel and Management School. Beide waren voldoende beoordeeld. Ook werd één dienstenaudit uitgevoerd bij Marketing en Communicatie. Deze was voldoende beoordeeld.

#### Externe audits

Mondriaan is lid van de Auditpool Diagonaal, een samenwerkingsverband van 27 roc's die onderling auditoren uitwisselen voor audits. In 2025 hebben de auditoren van Mondriaan één externe audit uitgevoerd.

#### Uitvoering Referentiewaardenmodel

In 2025 vonden twee peerreviews plaats tussen ROC van Amsterdam/Flevoland, ROC Midden

Nederland en Mondriaan. De onderwerpen waren hier examinering en kwaliteitszorg.

### Onderzoeken Onderwijsinspectie

De Inspectie van het Onderwijs deed in mei t/m juni 2025 onderzoek in het kader van het vierjaarlijks onderzoek (4JO) bij Mondriaan. Daarbij werd gekeken naar de kwaliteit van het onderwijs, de manier waarop het bestuur stuurt op die kwaliteit en het financieel beheer. De inspectie beoordeelt de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van Mondriaan als voldoende. Er ligt nog een verbeterpunt op het gebied van het deugdelijk en onafhankelijk functioneren van de examencommissies. Ook werden twee opleidingen bezocht in het kader van de steekproef-kwaliteitsonderzoeken (SKO): Monteur elektrotechnische installaties en Medewerker evenementenorganisatie. Bij Vavo Haaglanden vond een risicogericht onderzoek plaats. Alle opleidingen hebben een herstelopdracht gekregen. In het inspectierapport zijn ook een aantal opmerkingen gemaakt ter verbetering van het jaarverslag. Wij hebben hier aandacht aan besteed en waar mogelijk verbeterd.

### Metingen

In 2025 werd een interne JOB (studententevredenheidsonderzoek) afgenomen. Er was met name verbetering op de thema's burgerschap en studentparticipatie. De thema's 'geldzaken' en 'omgeving, sfeer en veiligheid' behoeven nog meer aandacht ten opzichte van het landelijk gemiddelde. De algemene tevredenheid over Mondriaan (6,4) en de opleiding (6,7) bleef nagenoeg gelijk.

Bij de scholen voor Zorg, Onderwijs en Welzijn hebben we een tussentijds Medewerkersonderzoek (MO) uitgevoerd. Ook hebben we in 2025 een vragenlijst afgenomen onder alumni.

### Zelfevaluatie

Om kwaliteitsprocessen te beschrijven en terug te blikken op het voorgaande jaar werkt Mondriaan met de zelfevaluatie (ZE). Ook wordt de ZE gebruikt bij het auditproces. De ZE is opgebouwd aan de hand van de kaders van de inspectie. In een digitaal systeem (Yucan) kunnen scholen hun eigen processen beoordelen op basis van het inspectiekader. Diensten kunnen hun eigen processen beoordelen op basis van een zelfontworpen reflectievragenlijst.

De ZE stimuleert scholen om de kwaliteit van het eigen onderwijs onder de loep te nemen en te verbeteren. Afgelopen jaar hebben scholen de ZE ingevuld conform het onderzoekskader 2021, dat in 2025 is geactualiseerd.

### Controle op wettelijke vereisten

Mondriaan voldoet aan de wettelijke vereisten voor de kwaliteit van het onderwijs en voor de examinering. Dit wordt getoetst aan de hand van de relevante actuele wet- en regelgeving, richtlijnen en beleidsdocumenten.

### **Ontwikkelingen binnen kwaliteitszorg**

In 2025 maakte Mondriaan grote stappen in de deskundigheidsbevordering van kwaliteitszorgmedewerkers. De netwerkbijeenkomsten werden met hernieuwde energie opgepakt en goed bezocht. Ook de trainingen rond verschillende kwaliteitszorgonderwerpen waren een succes.

In de tweede helft van 2025 werd een onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid over de integrale kwaliteitscyclus binnen de instelling. Tegelijkertijd zijn de eerste aanstalten gemaakt om het referentiewaardengedachtengoed binnen Mondriaan te implementeren. Het herontwerp van deelprocessen en de gehele kwaliteitscyclus wordt samen met de implementatie van het referentiewaardengedachtengoed verder opgepakt.

### **Examinering en diplomering**

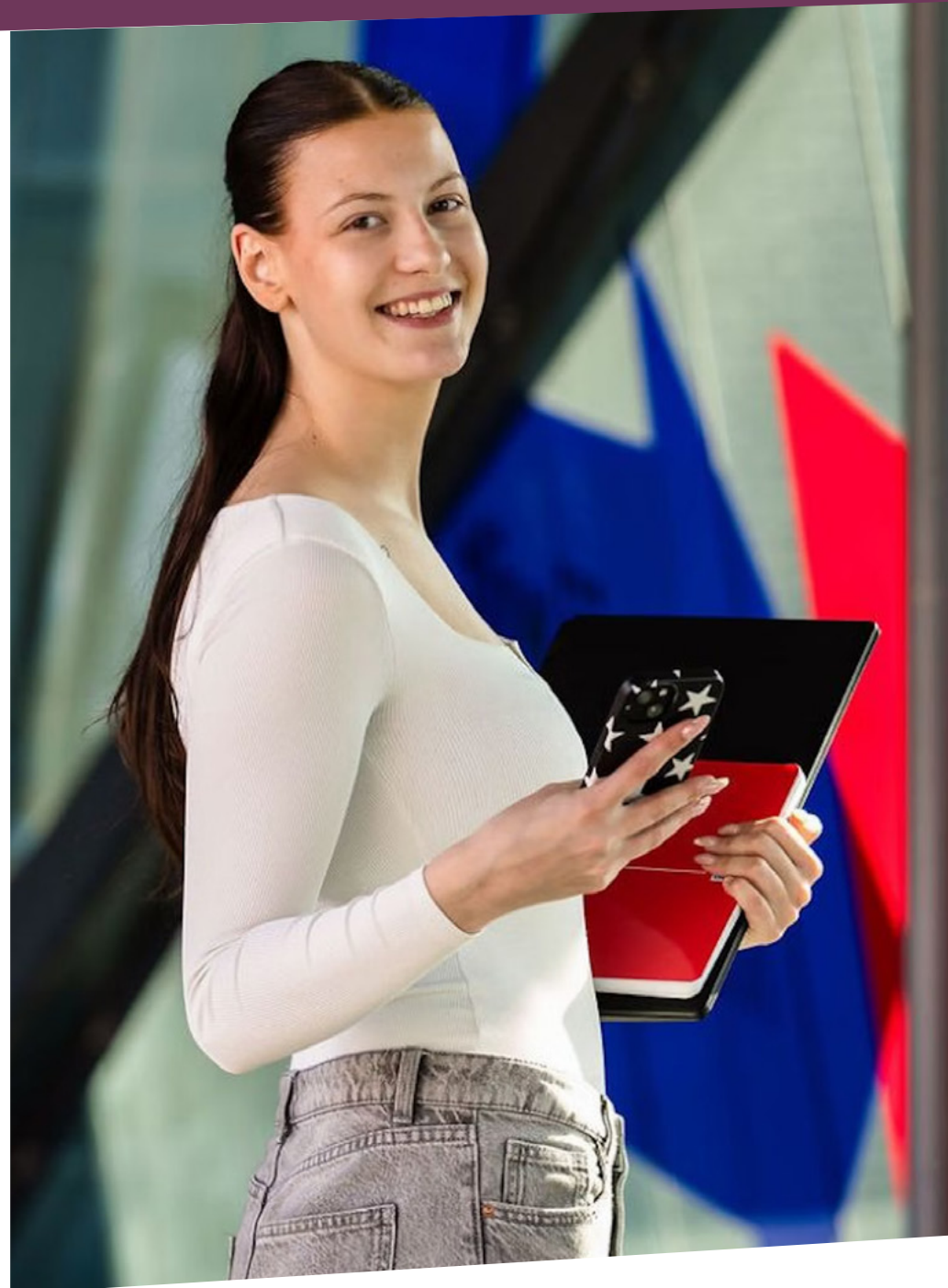
De kwaliteit van de examinering en diplomering wordt binnen Mondriaan gewaarborgd door 18 examencommissies. Deze leggen jaarlijks verantwoording af in een openbaar jaarverslag. Deze verslagen zijn beschikbaar op de website van Mondriaan. In 2025 zijn de examencommissies Autotechniek en Mobiliteit, Bouw en Infra, ICT en Metaal-, Elektro- en Installatietechniek & technologie en Engineering samengevoegd tot de nieuwe examencommissie Techniek. Dit is bepaald door het bevoegd gezag.

In 2025 is ingezet op de professionalisering van examenfunctionarissen. Een voorbeeld hiervan is het Netwerk Examenbureaus, dat naast het Netwerk Examinering en Netwerk Examensecretarissen is opgezet. Alle netwerken kwamen regelmatig bijeen om kennis te delen door middel van gastsprekers en werkvormen. Een onderwerp dat vaak aan bod kwam, was AI. Want hoe zorgen we ervoor dat AI op een verantwoorde manier toegepast kan worden bij examinering? Hierin trekt OOA nu en in de toekomst samen op met team MondriAI.

De implementatie van studentinformatiesysteem Osiris heeft veel druk gelegd op de examenorganisatie. Doordat veel data niet goed gemigreerd waren, bleek de verwerking van cijfers en het uitdraaien van diploma's een uitdaging.

### **Organisatie centraal georganiseerde examens**

De grote verandering in 2025 wat betreft de Centraal Georganiseerde Examens is de voorbereiding op de invoering van OnTrac. Deze planningstool geeft de scholen regie over het inplannen van de examens en biedt studenten flexibiliteit en maatwerk. In de toekomst zetten we OnTrac ook in voor het inplannen van de niet-centraal georganiseerde examens.





# Hoofdstuk 2

## Strategie en kwaliteit

## 2. Strategie en kwaliteit

Dit hoofdstuk blikt terug op onze strategische prioriteiten en doelen in 2025. Daarnaast reflecteert het College van Bestuur (CvB) op de voortgang en de realisatie van de strategische ambities.

### 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 periode 2024-2027 en is gericht op onze studenten, medewerkers en de regio.

De Strategie omvat vijf prioriteiten (zie figuur 2.1):

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 en die innovatiekracht versterkt.” 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 en twintig doelen 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 paragraaf vat samen wat we het afgelopen jaar hebben bereikt binnen de vijf strategische prioriteiten, en bespreekt de ontwikkelingen die onze voortgang hebben bevorderd of belemmerd.

Verder geeft het CvB in de volgende paragraaf een waardering van onze voortgang halverwege de looptijd van de Strategie en Kwaliteitsagenda, en waar mogelijk ook verschillende opties voor bijsturing van acties en/of ambities richting 2026 en 2027. Een uitgebreide verantwoording met een genuanceerd beeld van onze acties en prestaties per doel is opgenomen in [Bijlage 2](#).

# 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.



## 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.



## 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.



## 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 Bevlogen 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.

# Evaluatie van onze voortgang op de Strategie & Kwaliteitsagenda 2024-2027

## **PRIORITEIT 1 – Kansengelijkheid**

*Mondriaan heeft op diverse fronten gericht geïnvesteerd in het versterken van kansengelijkheid...*

De participatie van studenten is toegenomen, zowel in formele structuren als in de dagelijkse onderwijspraktijk. Studenten worden vaker betrokken bij besluitvorming en geven in toenemende mate aan dat hun mening wordt gevraagd. Ook op het gebied van welzijn, veiligheid en toegankelijkheid zijn belangrijke stappen gezet, onder meer via de uitvoering van het Integraal Veiligheidsplan, de verdere ontwikkeling van ondersteuningsstructuren en het aanbieden van alternatieve routes naar het mbo.

Daarnaast is de begeleiding van studenten versterkt en dichter bij de opleiding georganiseerd. Dit draagt bij aan een hogere tevredenheid over begeleiding en een verdere daling van het aantal voortijdig schoolverlaters. Tegelijkertijd zijn aanvullende voorzieningen ontwikkeld voor kwetsbare groepen en is de samenwerking met externe partners geïntensiveerd. Ook in de doorlopende leerroutes en onderwijsresultaten is vooruitgang zichtbaar. De resultaten voldoen in brede zin aan de inspectienormen, het herstel na de COVID-periode zet door en initiatieven zoals VAVO Haaglanden en het VABOK-project dragen bij aan betere doorstroom en positionering van het beroepsonderwijs.

Verder zijn belangrijke stappen gezet in het versterken van geletterdheid en basisvaardigheden, zowel binnen het mbo als in de regio Haaglanden. Programma's zoals Heel Mondriaan Leest, de inzet op taalbewust onderwijs en de uitbreiding van volwasseneneducatie via Taal+ dragen bij aan een breder en sterker fundament voor taalontwikkeling. Ook op het gebied van financiële educatie is voortgang geboekt, met gerichte programma's, aanvullende ondersteuning en maatregelen om financiële drempels voor deelname aan het onderwijs te verlagen.

*... maar bij meerdere doelen is sprake van hardnekkige en soms zelfs toenemende problematiek*

De ervaren invloed van studenten blijft achter bij de ambities en inspraakvormen sluiten niet altijd aan bij hun belevingswereld. Ook het gevoel van gelijkwaardigheid ten opzichte van andere onderwijssectoren blijft beperkt.

Op het gebied van studentenwelzijn en sociale veiligheid is de complexiteit van de problematiek toegenomen. Scholen signaleren vaker sociale, economische en mentale problemen bij studenten, wat leidt tot een hogere druk op de ondersteuningsstructuren. Hoewel hierin is geïnvesteerd, functioneren deze nog niet overal optimaal en blijft de ervaren sociale veiligheid onder de ambitie en onder het landelijke gemiddelde.

Ook bij begeleiding en studiesucces blijft sprake van een spanningsveld. De ondersteuningsvraag neemt toe, terwijl verzuim en uitval in specifieke groepen, met name op entree en niveau 2, een aandachtspunt blijven. De overgang van onderwijs naar werk is voor deze groepen kwetsbaar, wat wijst op structurele ongelijkheid in kansen.

Daarnaast blijven verschillen in studiesucces tussen opleidingen, niveaus en doelgroepen zichtbaar. In sommige opleidingen staan resultaten onder druk en mismatch tussen student en opleiding draagt bij aan uitval. Ook bij geletterdheid en financiële redzaamheid geldt dat het bereik en de structurele inbedding van initiatieven nog niet overal toereikend zijn. De financiële positie van studenten verslechtert bovendien zichtbaar, wat direct raakt aan hun mogelijkheden om succesvol onderwijs te volgen.

Per saldo ontstaat een gemengd beeld: Mondriaan ligt op meerdere onderdelen op koers en heeft een stevige basis gelegd voor verdere verbetering, maar de complexiteit van de studentpopulatie en de bredere maatschappelijke ontwikkelingen maken dat kansengelijkheid blijvende en intensieve aandacht vraagt. Voor de komende periode ligt de nadruk op het verder verdiepen, beter verbinden en structureel borgen van de ingezette maatregelen, met specifieke aandacht voor kwetsbare groepen en de samenhang tussen onderwijs, begeleiding en ondersteuning.

## PRIORITEIT 2 – Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

*We hebben de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt op meerdere manieren versterkt...*

Het aantal actieve studenten is gegroeid naar 19.680, met een stijging van zowel bol- als bbl-studenten. Vooral niveau 4 groeide sterk, en ook niveau 2 liet na enkele jaren van daling weer groei zien. Ook de instroom van nieuwe en terugkerende studenten is toegenomen.

Daarnaast is het opleidingsportfolio verder ontwikkeld. Er zijn 29 nieuwe opleidingen aangemeld bij DUO en het aantal actieve opleidingen is met 19 toegenomen. Door ook varianten zoals fast track-trajecten afzonderlijk te registreren, is het aanbod flexibeler en beter afgestemd op de vraag vanuit de arbeidsmarkt.

Studenten worden beter ondersteund bij hun studie- en loopbaankeuzes. Scholen investeren in verbeterde intake, kennismaking en studiekeuzeprocessen, onder andere via studiekeuzecafés en het Studie Info Punt. Ook zijn nieuwe opleidingen en onderwijsroutes ontwikkeld en is het aanbod op onderdelen gemodulariseerd en geflexibiliseerd. Uit de JOB-monitor blijkt bovendien dat studenten positiever zijn over LOB en over de ondersteuning bij hun keuze voor verder leren of werken.

Ook binnen bpv en stages zijn positieve ontwikkelingen zichtbaar. De samenwerking met leerbedrijven is versterkt, de organisatie van bpv-processen is verder geprofessionaliseerd en bpv-begeleiders worden actiever ondersteund. Er is gewerkt aan gelijke stagekansen, onder meer via een sociale norm tegen stagediscriminatie en een handelingskader. Studenten geven bovendien vaker aan een onkostenvergoeding te ontvangen en beoordelen de begeleiding door school tijdens de stage positiever.

Op het gebied van leven lang ontwikkelen is de regionale rol van Mondriaan verder versterkt. Via samenwerkingen zoals Via Delta, het LLO-Collectief Haaglanden en de Regiodeal Den Haag Zuidwest is gewerkt aan scholing, omscholing en bijscholing van werkenden en werkzoekenden. Ook zijn nieuwe praktijkgerichte scholingstrajecten ontwikkeld, bijvoorbeeld binnen TechCampus Lab en Haaglanden Leert Door. Binnen de zorg zijn mbo-certificaten en microcredentials verder ontwikkeld, en via de Vakantieschool zijn sinds 2023 ruim 530 trajecten aangeboden.

Tot slot is ook de samenwerking met externe stakeholders verbreed en verdiept. Scholen werken actief samen met bedrijven, gemeenten, netwerken en maatschappelijke organisaties, onder meer via adviesraden, stagemarkten, co-creatie en certificatroutes. Op bestuurlijk niveau zijn overleggen gevoerd met gemeenten, vo- en hbo-instellingen en andere roc's, en ook het alumni-beleid is afgelopen jaar instellingsbreed serieus opgepakt, startend met een alumni-onderzoek dat breed over alle scholen is uitgezet.

*... maar verschillen in instroom, stagetekorten, de interne positionering van LLO en de borging van stakeholderrelaties vragen om gerichte verdere sturing*

Ondanks de totale groei van het aantal studenten blijven sommige opleidingen kampen met dalende instroom. Vooral op niveau 3 is al meerdere jaren sprake van terugloop, wat vraagt om nadere analyse van de aantrekkelijkheid en positionering van deze opleidingen. Ook brengt groei van studentenaantallen nieuwe druk met zich mee op capaciteit, personele bezetting, onderwijsruimte en leermiddelen.

Bij doel 2.1 blijkt dat de ondersteuning van studiekeuze en plaatsing is verbeterd, maar dat onderwijsvernieuwing en de plaatsing van studenten organisatorisch uitdagend blijven. Curriculumherzieningen kosten tijd, innovatieve routes leveren niet altijd voldoende instroom op en het blijft in sommige gevallen lastig om studenten snel op de juiste plek te krijgen.

Binnen bpv en stages blijven tekorten en kwaliteitsvraagstukken zichtbaar. In sommige sectoren is het lastig voldoende stageplaatsen te vinden, met name voor bbl-studenten. Daarnaast geven studenten aan dat de begeleiding door leerbedrijven achterblijft, en zijn er signalen van stagemisbruik. Ook het spanningsveld rond stagevergoedingen blijft bestaan: een passende vergoeding draagt bij aan kansengelijkheid, maar kan volgens signalen uit het veld ook ten koste gaan van de beschikbaarheid van stageplekken.

Bij doel 2.3 blijkt dat LLO weliswaar strategisch belangrijk is en in de regio aan kracht wint, maar binnen de organisatie nog niet overal stevig is gepositioneerd. Niet alle scholen ontwikkelen LLO-activiteiten in hetzelfde tempo en de verhouding tussen LLO en het reguliere onderwijs is nog niet altijd duidelijk. Dit leidt tot vragen over prioritering, middelen en organisatorische inbedding.

Ook bij de betrokkenheid van stakeholders is nog verdere ontwikkeling nodig. Extern is het netwerk sterk, maar intern is de coördinatie van relaties nog niet altijd helder. Voor externe partners is niet altijd duidelijk wie het juiste aanspreekpunt is, en sommige vormen van samenwerking, zoals alumni-beleid en werkveldadviescommissies, zijn nog onvoldoende structureel geborgd. Dat maakt de samenwerking kwetsbaar en soms organisatorisch complex.

Per saldo laat Prioriteit 2 dus een overwegend positief, maar niet stabiel beeld zien. Mondriaan heeft in 2025 duidelijke vooruitgang geboekt in de versterking van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De groei van studentenaantallen, de verbreding van het opleidingsaanbod, de intensievere samenwerking met leerbedrijven en stakeholders en de verdere ontwikkeling van LLO laten zien dat de strategische koers op hoofdlijnen effect heeft.

Tegelijkertijd vraagt deze prioriteit om blijvende sturing op samenhang, capaciteit en borging. De verschillen in instroom tussen opleidingen, de druk op stageplaatsen, de nog onduidelijke positionering van LLO binnen de organisatie en de behoefte aan sterkere interne regie op stakeholderrelaties laten zien dat verdere professionalisering nodig is. Richting 2026 en 2027 ligt de opgave daarom niet alleen in het voortzetten van de ingezette groei, maar vooral in het duurzamer organiseren en strategisch borgen van deze ontwikkeling.

### PRIORITEIT 3 – Kennis, kwaliteit en innovatie

*We hebben de kwaliteit van ons onderwijs en onze kennisinfrastructuur in 2025 zichtbaar verder versterkt...*

Binnen Mondriaan is instellingsbreed gewerkt aan de versterking van basisvaardigheden. Op basis van onderzoek in alle scholengroepen is een routeplan Basisvaardigheden opgesteld, met aandacht voor visieontwikkeling, docentbekwaamheid, kwaliteitskaders en netwerkvorming. In de scholen is actief gewerkt aan taal- en rekenonderwijs in het curriculum, onder meer via schooltaalbeleidsplannen, trainingstrajecten Taalbewust onderwijs, de opleiding van taalcoördinatoren en de doorontwikkeling van beroepsgerichte leermaterialen. Ook zijn stappen gezet in het burgerschapsonderwijs, via initiatieven zoals Burgerschap 2.0, beleidsontwikkeling en kennisdeling in netwerken. Daarnaast is geïnvesteerd in de leescultuur via Heel Mondriaan Leest en in onderzoek naar effectieve taalinterventies via het practoraat Taalondersteuning Nederlandse Taal.

De effecten hiervan worden zichtbaar in de studenttevredenheid. Uit de JOB-monitor 2025 blijkt dat studenten positiever zijn over het onderwijs in Nederlands, rekenen en Engels dan in voorgaande jaren. De tevredenheid over het burgerschapsonderwijs is bovendien duidelijk toegenomen en ligt inmiddels ruim boven het landelijke gemiddelde. Ook op het gebied van rekenen laten de resultaten een overwegend stabiel beeld zien, met op onderdelen een lichte positieve afwijking ten opzichte van het landelijke gemiddelde.

Daarnaast is in 2025 stevig geïnvesteerd in de professionalisering en ondersteuning van medewerkers. Scholen en diensten beschikken over een gerichte aanpak om werkdruk systematisch te adresseren, en meer medewerkers maakten gebruik van loopbaancoaches, bedrijfsmaatschappelijk werk en andere vormen van ondersteuning. Ook de verzuimbegeleiding is versterkt, onder meer via trainingen, analyses, uitbreiding van bedrijfsartsen en digitalisering van het verzuimproces. De arbeidsmarktcampagne heeft geleid tot meer sollicitanten en een hoge instroom van nieuwe medewerkers. Via de Mondriaan Academie, de Opleidingsschool Mondriaan en de PDG-trajecten is bovendien sterk ingezet op onboarding, opleiding van nieuwe docenten en loopbaanontwikkeling.

Ook de positionering van Mondriaan in onderzoeks- en kennisnetwerken is in 2025 versterkt. De practoraten zijn beter zichtbaar en werken intensiever samen in het Mondriaan practoratencollectief. Mondriaan participeert actief in nationale en internationale kennisnetwerken en profileert zich steeds nadrukkelijker als kennispartner, onder meer via congressen, internationale platforms, onderzoeksprojecten en vakwedstrijden. Een belangrijke impuls kwam daarnaast van het programma MondriAI, waarmee een stevige basis is gelegd voor kennisontwikkeling, experimenten en professionalisering rond AI binnen de organisatie.

Verder is de kwaliteitscultuur binnen Mondriaan verdiept. Scholen werken in toenemende mate vanuit een duidelijke onderwijsvisie en strategische richting, vertaald naar schoolplannen, teamplannen en professionaliseringsactiviteiten. De integrale kwaliteitscyclus is versterkt via audits, peerreviews, zelfevaluaties en inspectieonderzoek. Mondriaan is daarbij als instelling als voldoende beoordeeld. Ook heeft evidence-informed werken een prominentere plaats gekregen in visie, beleid en praktijk, onder meer via workshops, trainingen en voorbeeldgedrag vanuit OOA. Daarnaast zijn innovatiegelden benut voor onderwijsontwikkeling en is gestart met de herziening van het proces rond innovatieaanvragen.

*... maar verschillen in examenresultaten, structurele personele druk en de borging van kwaliteit en innovatie vragen blijvende aandacht*

Tegelijkertijd laat Prioriteit 3 ook een aantal hardnekkige en deels structurele spanningen zien. Bij de basisvaardigheden is sprake van een duidelijk verschil tussen de hoge slagingspercentages op instellingsexamens en de lagere, en in sommige gevallen dalende, resultaten op centrale examens. Vooral bij Nederlands op niveau 4 is sprake van een zorgelijke ontwikkeling. Ook bij rekenen blijven de resultaten gevoelig voor fluctuaties. Dit wijst op een blijvend aandachtspunt in de aansluiting tussen onderwijs, toetsing en examinering.

Daarnaast brengen de organisatie en uitvoering van taal-, reken- en burgerschapsonderwijs praktische en beleidsmatige uitdagingen met zich mee. Differentiatie op niveau kan negatieve effecten hebben op roosters en groepsdynamiek, de bekwaamheidseisen voor docenten nemen toe en de arbeidsmarkt voor bevoegde docenten is krap. Bij burgerschap is de verdere implementatie bovendien deels afhankelijk van landelijke beleidsontwikkelingen en regelgeving.

Ook op het gebied van personeel en professionalisering blijven structurele knelpunten zichtbaar. Het ziekteverzuim is licht gestegen en binnen scholen wordt gewezen op hoge werkdruk, moeilijk vervulbare vacatures en kwetsbare personele bezetting in specifieke vakgebieden. Externe factoren, zoals systeemimplementaties, inspectietrajecten en organisatorische veranderingen, versterken deze druk. Wanneer teams onderbezet raken, leidt dit tot extra werkdruk en soms tot grotere afhankelijkheid van externe inhuur.

Bij de positionering in kennis- en innovatienetwerken speelt daarnaast het spanningsveld tussen ambitie en uitvoeringskracht. Verdere ontwikkeling is deels afhankelijk van externe financiering en programmatische continuïteit, zoals zichtbaar werd bij de vertraging rond de CTL-subsidieaanvraag. Tegelijk vraagt de interne doorwerking van kennis uit netwerken, practoraten en innovatieprojecten nog om verdere versterking.

Ook binnen de kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling brengt verdere verdieping nieuwe organisatorische uitdagingen met zich mee. Scholen geven aan dat het lastig kan zijn om overzicht te houden bij toenemende complexiteit van processen en initiatieven. Interne communicatie en kennisdeling kunnen nog worden verbeterd, en sommige verbetertrajecten vragen meer tijd dan binnen één schooljaar beschikbaar is. Daarnaast blijven kwaliteitsprocessen rond examinering en toetsing aandacht vragen, mede naar aanleiding van verbeterpunten die de Inspectie in 2025 benoemde bij examencommissies.

Per saldo laat Prioriteit 3 een overwegend positief beeld zien. Mondriaan heeft in 2025 duidelijke stappen gezet in het versterken van de onderwijskwaliteit, de professionalisering van medewerkers, de positionering in kennisnetwerken en de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur waarin evidence-informed werken en innovatie een steeds belangrijkere rol spelen. De basis van de kwaliteitszorg is op orde en op meerdere onderdelen is zichtbare vooruitgang geboekt.

Tegelijkertijd neemt de complexiteit van het kwaliteitszorgsysteem toe en wordt de spanning tussen ambities en uitvoeringskracht steeds duidelijker zichtbaar. Richting 2026 en 2027 ligt de opgave daarom in het verder versterken van samenhang, prioritering en borging: in de aansluiting tussen onderwijs, toetsing en examinering, in de doorwerking van kennis en innovatie naar de onderwijspraktijk, en in het bewaken van de balans tussen ontwikkelambities en personele capaciteit.



## PRIORITEIT 4 – Betrokken medewerkers, inclusieve werkgever

*Mondriaan heeft in 2025 verder geïnvesteerd in een inclusieve organisatiecultuur, de professionalisering van medewerkers en de versterking van teamsturing...*

Binnen veel scholen wordt een positieve en constructieve werkcultuur ervaren. Teams geven aan dat de samenwerking goed is en dat er sprake is van een prettige werkrelatie tussen collega's en schoolleiding. Ook is in verschillende teams meer rust en stabiliteit ontstaan, wat bijdraagt aan een betere werkomgeving en een sterkere basis voor onderwijsontwikkeling. Activiteiten zoals studiedagen, teamoverleggen en het lustrumjaar van Mondriaan hebben de verbondenheid en gezamenlijke identiteit versterkt. Daarnaast is het beleid rond diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid verder ontwikkeld en concreter gemaakt, onder meer via een visuele uitwerking en samenhangende beleidspijlers. Medewerkers geven bovendien aan dat zij graag bij Mondriaan blijven werken, wat wijst op een relatief sterke betrokkenheid bij de organisatie.

Ook op het gebied van professionalisering zijn belangrijke stappen gezet. Scholingsbehoeften worden steeds vaker systematisch in kaart gebracht en gekoppeld aan teamplannen, schoolplannen en strategische doelen. Er is blijvende aandacht voor begeleiding van nieuwe docenten en voor de ontwikkeling van didactische, pedagogische en vakinhoudelijke expertise. Via leergangen, trainingen en initiatieven zoals de Mondriaan Academie, het EDEX-event en het programma MondriaAI is geïnvesteerd in zowel inhoudelijke als digitale vaardigheden. Ook voor andere medewerkersgroepen is het aanbod aan scholing verbreed.

Daarnaast is voortgang geboekt in het vergroten van de professionele ruimte van medewerkers en het versterken van teamsturing. Teams nemen in toenemende mate verantwoordelijkheid voor onderwijsontwikkeling, werkprocessen en de organisatie van het onderwijs. De invoering van portefeuillevredeling en de toegenomen transparantie in besluitvorming en middelen dragen bij aan eigenaarschap, betrokkenheid en samenwerking. Met de verdere ontwikkeling van Team aan zet is gewerkt aan een organisatiebrede beweging richting gedeeld onderwijskundig leiderschap.

*... maar sociale veiligheid, werkdruk en de verdere ontwikkeling van teamsturing vragen blijvende aandacht*

Tegelijkertijd laat Prioriteit 4 ook een aantal structurele aandachtspunten zien. Op het gebied van inclusie en sociale veiligheid blijkt uit het MTO 2024 dat een deel van de medewerkers te maken heeft met ongewenst gedrag. Hoewel hier in veel gevallen adequaat op wordt gereageerd, onderstreept dit dat blijvende inzet nodig is om een veilige werkomgeving te waarborgen. Ook vraagt de verdere concretisering en verankering van het DIG-beleid in de dagelijkse praktijk nog aandacht.

Daarnaast staat de ruimte voor professionalisering onder druk door werkdruk en ziekteverzuim. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer tijd voor verdieping en ontwikkeling; nieuwe medewerkers worden soms snel volledig ingezet. Ook is er behoefte aan extra ondersteuning bij complexe situaties. Het relatief hoge ziekteverzuim beperkt bovendien de beschikbare ruimte voor ontwikkeling binnen teams.

Bij de ontwikkeling van teamsturing is sprake van verschillen tussen scholen en teams. Niet overal is de implementatie van Team aan zet even ver gevorderd en teams hebben soms extra ondersteuning nodig bij het oppakken van nieuwe verantwoordelijkheden. Ook vraagt de aanspreekcultuur binnen teams verdere versterking. Organisatorische factoren, zoals systeemveranderingen en administratieve druk, maken het daarnaast niet altijd eenvoudig om voldoende aandacht te besteden aan teamontwikkeling. Op enkele plekken wordt bovendien aangegeven dat signalen vanuit teams niet altijd zichtbaar worden opgepakt, wat wijst op aandachtspunten in communicatie en feedbackstructuren.

Per saldo laat Prioriteit 4 een overwegend positief beeld zien. Mondriaan heeft in 2025 duidelijke stappen gezet in het versterken van een betrokken en inclusieve organisatie, met toenemende aandacht voor cultuur, professionalisering en gedeeld leiderschap. De basis voor een professionele en lerende organisatie is verder verstevigd.

Tegelijkertijd wordt de spanning tussen ontwikkelambities en uitvoeringskracht steeds zichtbaarder, mede door werkdruk, personele schaarste en organisatorische complexiteit. Richting 2026 en 2027 ligt de opgave daarom in het verder versterken van samenhang, borging en balans: in het structureel verankeren van inclusie en sociale veiligheid, in het creëren van duurzame ruimte voor professionalisering en in het ondersteunen van teams bij het effectief invullen van hun professionele ruimte en verantwoordelijkheid.

## PRIORITEIT 5 – Duurzaamheid

*Mondriaan heeft in 2025 duidelijke stappen gezet in het verduurzamen van zowel de bedrijfsvoering als het onderwijs...*<sup>5</sup>

Binnen de bedrijfsvoering is gericht geïnvesteerd in de verduurzaming van het vastgoed, met nadruk op energie-efficiëntie, elektrificatie en het verminderen van fossiel energiegebruik. Op meerdere campussen zijn concrete maatregelen gerealiseerd, zoals de volledige overstap naar elektriciteit, de toepassing van WKO-installaties, de vernieuwing van ventilatiesystemen met warmteterugwinning, en de brede inzet van led-verlichting en zonnepanelen. Ook zijn op verschillende locaties isolerende maatregelen getroffen, wat bijdraagt aan een structureel lager energieverbruik en een beter binnenklimaat. Deze investeringen laten zien dat Mondriaan actief werkt aan een toekomstbestendige en duurzame vastgoedportefeuille.

Daarnaast is duurzaamheid sterker verbonden met het onderwijs. Binnen scholen ontstaan initiatieven zoals een Green Team en netwerken van medewerkers die zich richten op duurzame ontwikkeling. Duurzaamheid krijgt een steeds duidelijkere plek in het curriculum, onder meer via innovatieve toepassingen in opleidingen zoals het fashion-onderwijs. Ook is de samenwerking met externe partners versterkt, bijvoorbeeld via een pilot gericht op curriculumontwikkeling en docentprofessionalisering. Op organisatieniveau is besloten om in 2026 een instellingsbrede visie op duurzaamheid te ontwikkelen. Via een duurzaamheidsscan is inzicht verkregen in bestaande initiatieven en ontwikkelpunten. Tot slot werd tijdens het lustrumjaar een bijdrage geleverd aan een groene toekomst via boomcertificaten, waarbij elke student met een diploma een boomcertificaat cadeau kreeg. De inspanningen van Mondriaan zijn bovendien extern erkend met de SustainaBul in de categorie Kickstarters.

*... maar de structurele verankering en samenhang van duurzaamheidsinitiatieven vragen verdere ontwikkeling*

Tegelijkertijd laat deze prioriteit zien dat duurzaamheid binnen de organisatie nog in ontwikkeling is. De effecten van investeringen in de bedrijfsvoering worden deels pas op langere termijn zichtbaar, wat vraagt om structurele monitoring van energiegebruik en kosten. Binnen het onderwijs is sprake van veel waardevolle initiatieven, maar deze zijn nog versnipperd en niet altijd voldoende verbonden met beleid, curriculum en organisatieprocessen.

Daarnaast wordt duurzaamheid als een breed en complex thema ervaren, waardoor het voor scholen en teams soms lastig is om concrete invulling te geven aan duurzaamheidsdoelen. Dit vraagt om meer samenhang, duidelijke kaders en gerichte ondersteuning, zodat duurzaamheid niet alleen in losse initiatieven zichtbaar is, maar structureel wordt geïntegreerd in onderwijs, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling.

Per saldo laat Prioriteit 5 een positief maar nog ontwikkelend beeld zien. Mondriaan heeft in 2025 belangrijke stappen gezet in zowel de verduurzaming van de bedrijfsvoering als de integratie van duurzaamheid in het onderwijs. Tegelijkertijd vraagt deze prioriteit om verdere professionalisering en borging.

Richting 2026 en 2027 ligt de opgave daarom in het versterken van samenhang, sturing en monitoring: in het inzichtelijk maken van de effecten van investeringen, het verbinden van initiatieven tot een organisatiebrede aanpak, en het ontwikkelen van heldere kaders die scholen en teams ondersteunen bij het structureel integreren van duurzaamheid in hun praktijk.

<sup>5</sup> In 2025 heeft Mondriaan belangrijke stappen gezet om duurzaamheid stevig te verankeren in zowel het onderwijsaanbod als de organisatie. In dit Geïntegreerd Jaardocument maken we de eerste stap om te verantwoorden volgens het groeimodel van de handreiking Vrijwillige duurzaamheidsverantwoording onderwijs- en kennisinstellingen. Door het jaarverslag heen hebben we sociale en governance-aspecten gemarkeerd met een duurzaamheidsicoon, waardoor duidelijk is dat deze onder het groeimodel vallen. De sectorspecifieke en milieuaspecten worden toegelicht in deze paragraaf.

## Overige relevante ontwikkelingen

Afgezien van de hierboven geschetste acties en prestaties die Mondriaan in 2025 heeft geleverd, waren er nog een aantal andere ontwikkelingen die een belangrijke impact hadden op de mate waarin we onze strategische doelen en ambities hebben kunnen realiseren. Deze ontwikkelingen worden hieronder besproken.

## Examinering

Mondriaan heeft in 2025 belangrijke stappen gezet in de professionalisering en innovatie van examinering, terwijl verdere harmonisatie van processen en versterking van de organisatorische ondersteuning nodig blijft. Binnen meerdere scholen is de kwaliteit van examinering versterkt door een meer planmatige en cyclische aanpak, onder meer via versterking van examenbureaus, het uitvoeren van examenanalyses en succesvolle audits. Ook zijn innovaties zichtbaar in toetsing, zoals praktijkgerichte examens, digitale examinering en experimenten met lerend kwalificeren. Op instellingsniveau is geïnvesteerd in professionalisering via netwerken van examenfunctionarissen en in organisatorische bundeling van expertise, bijvoorbeeld door de samenvoeging van examencommissies. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan verdere digitalisering en flexibilisering van examenprocessen, onder meer via de voorbereiding op de inzet van planningsinstrumenten zoals OnTrac.

Tegelijkertijd laten de ontwikkelingen zien dat examinering ook organisatorische kwetsbaarheden kent. Er bestaan nog verschillen in procedures tussen opleidingen en leerwegen, en er is behoefte aan meer eenduidigheid in examenplanning en -afname. Daarnaast hebben knelpunten in de implementatie van het studentinformatiesysteem Osiris in 2025 extra druk gelegd op de examenorganisatie, met gevolgen voor de verwerking van resultaten en diplomering. Deze ontwikkelingen maken duidelijk dat de verdere innovatie van toetsing vraagt om sterke en stabiele organisatorische randvoorwaarden, waaronder uniforme procedures, robuuste digitale systemen en adequate administratieve ondersteuning.

Per saldo laat examinering een ontwikkeling zien waarin inhoudelijke vernieuwing en organisatorische borging niet altijd in hetzelfde tempo verlopen. Richting 2027 ligt de opgave daarom in het verder professionaliseren en harmoniseren van examenprocessen, het versterken van planning en ondersteuning, en het ontwikkelen van duidelijke kaders voor nieuwe ontwikkelingen, zoals de inzet van kunstmatige intelligentie binnen toetsing en examinering.

## Organisatie & leiderschap

Binnen Mondriaan worden recente ontwikkelingen in leiderschap en organisatie-inrichting overwegend positief ervaren, wat bijdraagt aan stabiliteit, vertrouwen en draagvlak voor verdere organisatieontwikkeling. Binnen verschillende scholen zijn leiderschapswisselingen en organisatorische veranderingen succesvol verlopen, zonder dat dit ten koste ging van de stabiliteit van de organisatie. Management- en directieteams functioneren in toenemende mate als samenhangende eenheden, waarbij taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld op basis van expertise. Ook worden nieuwe teamstructuren en herinrichtingen van organisatieonderdelen overwegend positief ervaren. Medewerkers geven aan zich voldoende veilig te voelen om initiatieven te nemen en bij te dragen aan verbetering van processen en onderwijs. Daarnaast wordt de betrokkenheid van het bestuur, en met name de zichtbaarheid van de voorzitter van het College van Bestuur, positief gewaardeerd. Dit draagt bij aan een duidelijke koers en versterkt de verbinding tussen strategie en uitvoering.

Tegelijkertijd bevindt Mondriaan zich in een fase van organisatieontwikkeling, waarin meerdere veranderingen gelijktijdig plaatsvinden, zoals leiderschapswisselingen, teamherstructureringen en organisatorische fusies. Hoewel deze veranderingen overwegend positief worden ervaren, vragen zij om blijvende aandacht voor zorgvuldige begeleiding, duidelijke communicatie en ondersteuning van teams en medewerkers. Dit is van belang om het vertrouwen te behouden en om te voorkomen dat veranderingen leiden tot onduidelijkheid of verminderde uitvoeringskracht.

Per saldo laat organisatie en leiderschap een stabiel en positief beeld zien, dat een belangrijke basis vormt voor de realisatie van de strategische doelen. Richting 2027 ligt de opgave in het verder versterken van leiderschap op alle niveaus, het doorontwikkelen van managementteams en teamstructuren, en het zorgvuldig begeleiden van organisatieveranderingen. Daarmee kan de huidige leiderschapscultuur zich verder ontwikkelen tot een blijvende motor voor samenhang, samenwerking en duurzame organisatieontwikkeling.

## Huisvesting

Binnen Mondriaan zijn in 2025 stappen gezet in het verbeteren en concentreren van huisvesting en leeromgevingen, terwijl ruimtegebrek, achterstallig onderhoud en onzekerheid over toekomstige huisvesting op meerdere plekken een structurele uitdaging blijven.

Op verschillende locaties zijn investeringen gedaan in gebouwen en faciliteiten, zoals verbouwingen, verbeteringen in klimaatbeheersing en modernisering van onderwijsruimtes. Ook zijn organisatorische stappen gezet, waaronder het samenbrengen van opleidingen op één locatie en het afstoten van kleinere huurlocaties. Deze ontwikkelingen dragen bij aan meer samenhang, rust en efficiëntie in de onderwijsorganisatie. Daarnaast is op instellingsniveau gewerkt aan concentratie van opleidingen en het ontwikkelen van moderne leeromgevingen, met name voor praktijkgericht onderwijs. Hiermee wordt actief gestuurd op een toekomstbestendige en doelmatig ingerichte vastgoedportefeuille.

Tegelijkertijd laten de reflecties zien dat huisvesting op meerdere plekken onder druk staat. Groei van studentenaantallen leidt tot toenemend ruimtegebrek, met name voor praktijkonderwijs. Daarnaast sluiten verouderde gebouwen niet altijd aan bij moderne onderwijsconcepten en zijn er knelpunten rond faciliteiten, klimaatbeheersing en werkplekken voor medewerkers. Ook bestaat in sommige gevallen onzekerheid over toekomstige huisvesting en nieuwbouw. Deze factoren kunnen de kwaliteit van het onderwijs en het werkklimaat beïnvloeden en maken duidelijk dat huisvesting steeds meer een strategisch vraagstuk wordt, dat nauw samenhangt met onderwijsontwikkeling en organisatiedoelen.

Per saldo laat huisvesting een gemengd beeld zien, waarin gerichte investeringen en concentratie van locaties samengaan met structurele capaciteits- en kwaliteitsvraagstukken. Richting 2027 ligt de opgave in het realiseren van voldoende en passende leeromgevingen, het moderniseren van verouderde locaties en het maken van duidelijke, toekomstgerichte keuzes in de huisvestingsstrategie. Daarbij is het van belang om huisvesting expliciet te verbinden met onderwijsontwikkeling, studentengroei en de kwaliteit van het leer- en werkklimaat.

## Informatievoorziening & ICT

Mondriaan heeft in 2025 belangrijke stappen gezet in de vernieuwing van de digitale infrastructuur, met de invoering van Xedule en Osiris. Tegelijkertijd heeft deze omvangrijke verandering tijdelijk een groot beslag gelegd op de organisatie en de uitvoering van onderwijsprocessen.

Met de ingebruikname van Xedule voor roostering en Osiris als nieuw studentinformatiesysteem is een stevige basis gelegd voor de modernisering van onderwijslogistiek en administratie. De nieuwe systemen brengen meer samenhang in processen en ondersteunen de verdere ontwikkeling van flexibel en modulair onderwijs.

De implementatie vond plaats in samenhang met een herijking van werkprocessen. Dit heeft bijgedragen aan meer eenduidigheid en toekomstbestendigheid, maar vroeg in de praktijk ook tijd voor gewenning, kennisopbouw en het opnieuw inrichten van de dagelijkse werkzaamheden. In combinatie met conversieproblematiek rond studentgegevens, cijfers en diplomering leidde dit tot extra controles, herstelwerkzaamheden en een verhoogde werkdruk. Hierdoor was in 2025 minder ruimte beschikbaar voor het realiseren van bredere strategische doelstellingen dan vooraf voorzien.

Hoewel de implementatie technisch beheerst is verlopen, heeft de impact op het dagelijks werk van medewerkers en teams duidelijk gemaakt dat de fase na livegang – waarin systemen, processen en werkwijzen daadwerkelijk landen in de organisatie – intensief is. In deze periode ontbrak in sommige gevallen nog adequate managementinformatie, waardoor sturing en besluitvorming deels via alternatieve werkwijzen plaatsvonden.

Tegelijkertijd zijn in 2025 verdere stappen gezet om de cyberweerbaarheid van Mondriaan te versterken. Door gerichte maatregelen op het gebied van beveiliging, monitoring en bewustwording is de digitale omgeving beter beschermd en blijft de continuïteit van onderwijs en bedrijfsvoering geborgd.

Per saldo bevindt Mondriaan zich midden in een digitale transformatie, waarin de organisatie zich ontwikkelt van implementatie naar adoptie en integratie. Deze fase gaat gepaard met tijdelijke spanning in capaciteit en uitvoering, maar vormt een noodzakelijke stap richting verdere professionalisering. De komende periode ligt de opgave in het stabiliseren en optimaliseren van systemen en processen, het versterken van managementinformatie en het duurzaam ondersteunen van teams in het gebruik van de vernieuwde informatievoorziening. Daarmee ontstaat weer ruimte om de strategische ambities in volle breedte te realiseren.

## Financiën

De financiële situatie van Mondriaan is stabiel en beheerst, met positieve exploitatieresultaten bij verschillende scholen, terwijl fluctuaties in studentenaantallen en onderwijsstructuren blijvende aandacht vragen voor begrotingsdiscipline.

Binnen verschillende scholen is sprake van een solide financiële basis: positieve exploitatieresultaten zijn gerealiseerd en begrotingsafspraken zijn conform planning uitgevoerd. Deze signalen wijzen op een goede beheersing van de exploitatie en op financiële stabiliteit binnen de organisatie. Scholen zijn in staat om binnen de beschikbare middelen onderwijsprogramma's en organisatieontwikkeling vorm te geven, wat bijdraagt aan de continuïteit en uitvoeringskracht van de organisatie als geheel.

Tegelijkertijd blijkt dat financiële resultaten gevoelig zijn voor ontwikkelingen in studentenaantallen en onderwijsstructuren. In sommige gevallen vraagt dit om scherpere financiële sturing, bijvoorbeeld wanneer trajecten veranderen of studentenaantallen fluctueren. Deze dynamiek kan direct invloed hebben op de beschikbare middelen en maakt duidelijk dat financiële stabiliteit geen gegeven is, maar voortdurend onderhoud vraagt. Dit onderstreept het belang van tijdige monitoring en bijsturing, zodat financiële risico's beheersbaar blijven.

Per saldo laten de financiën een stabiel beeld zien, waarbij de basis op orde is en ruimte biedt voor investeringen in onderwijs en organisatieontwikkeling. Richting 2027 ligt de opgave in het behouden van deze stabiliteit in een dynamische context, door begrotingsdiscipline te combineren met flexibiliteit en een goede afstemming tussen strategische keuzes en financiële kaders. Daarmee blijft de financiële positie een stevige onderlegger voor de verdere realisatie van de strategische ambities.

## Maatschappelijke context

Mondriaan opereert in een steeds complexere maatschappelijke en beleidsmatige context, waarin veranderingen in de studentpopulatie, politieke onzekerheden en maatschappelijke spanningen direct invloed hebben op het onderwijs en de ondersteuning van studenten.

Binnen verschillende scholen wordt zichtbaar dat de studentpopulatie verandert, zowel in achtergrond als in ondersteuningsbehoeften. Docenten krijgen vaker te maken met complexere vraagstukken rond welzijn, studievaardigheden en sociale veiligheid. Tegelijkertijd zorgen politieke en beleidsmatige ontwikkelingen, bijvoorbeeld rond inburgering en verblijfsstatus, voor onzekerheid bij studenten en extra druk op docenten en begeleiding. Ook bredere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals polarisatie en verschillen in opvattingen, werken door in de klas en vragen om sterke pedagogische vaardigheden en aandacht voor burgerschap en sociale cohesie. Daarnaast spelen regionale ontwikkelingen, zoals concurrentie tussen onderwijsinstellingen en verschuivingen in het onderwijslandschap, een rol in de positionering van opleidingen en instroom van studenten. Deze ontwikkelingen onderscheiden zich van andere thema's doordat zij grotendeels buiten de directe invloedssfeer van de organisatie liggen, terwijl zij wel een grote impact hebben op de dagelijkse onderwijspraktijk. Per saldo betekent dit dat de opgave van Mondriaan zich verbreedt van primair didactische vraagstukken naar een bredere pedagogische en maatschappelijke rol. Richting 2027 ligt de opgave in het versterken van studentbegeleiding, burgerschapsonderwijs en sociale veiligheid, en in het intensiveren van samenwerking met gemeenten en maatschappelijke partners. Door deze externe ontwikkelingen tijdig te signaleren en strategisch te verbinden met het onderwijs, kan Mondriaan studenten blijven ondersteunen in een veranderende en complexe samenleving.



## Hoe wij onze voortgang waarderen en willen bijsturen

Bij de evaluatie van onze voortgang hebben we onze medezeggenschapsraden betrokken. Op 22 januari 2026 vond eerst een reflectiesessie met de CSR plaats; en op 9 maart 2026 een reflectiesessie met de OR. We bespraken kort de in 2025 geleverde acties en prestaties, en dachten na over bijsturingsmogelijkheden richting 2026 en 2027. De opbrengsten van deze sessies hebben we verwerkt in deze voortgangsrapportage.

Over de volle breedte bezien waarderen wij de voortgang op de Strategie en Kwaliteitsagenda 2024–2027 als **overwegend op koers**, met op verschillende onderdelen duidelijke resultaten en op enkele thema's een blijvende of toenemende noodzaak tot bijsturing. In 2025 heeft Mondriaan zichtbare stappen gezet in het versterken van kansengelijkheid, de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, de kwaliteit van onderwijs en professionalisering, de ontwikkeling van een betrokken en inclusieve organisatiecultuur, en de verduurzaming van bedrijfsvoering en onderwijs. De strategische koers werkt daarmee op hoofdlijnen door in de praktijk.

Tegelijkertijd laat de evaluatie zien dat de context waarin wij onze ambities realiseren complexer wordt. De ondersteuningsbehoeften van studenten nemen toe, de druk op stageplaatsen, personeel, huisvesting en digitale systemen blijft groot, en ook de maatschappelijke en beleidsmatige omgeving stelt hogere eisen aan onderwijs, begeleiding en organisatie. Daardoor ontstaan op meerdere plekken spanningen tussen ambitie en uitvoeringskracht, tussen innovatie en borging, en tussen groei en beschikbare capaciteit. Dat beeld vraagt niet om het loslaten van de strategische koers, maar wel om een bewuste prioritering en versterking van de voorwaarden waaronder die koers kan worden gerealiseerd.

Onze algemene waardering is daarom als volgt: een beperkt aantal doelen bevindt zich in de categorie **risico**, meerdere doelen vragen **aandacht**, maar het merendeel ligt **op koers**. De grootste risico's zien wij op thema's waar externe druk, structurele schaarste of hardnekkige verschillen het sterkst doorwerken, zoals studentenwelzijn en sociale veiligheid, begeleiding van kwetsbare groepen, werkdruk en ziekteverzuim, en de implementatie en borging van complexe organisatiebrede veranderingen. Tegelijkertijd zien wij juist op andere thema's een stevig fundament en duidelijke ontwikkeling, bijvoorbeeld in de versterking van basisvaardigheden, de groei van het opleidingsportfolio, de positionering in kennisnetwerken, de ontwikkeling van kwaliteitscultuur en de verduurzaming van de bedrijfsvoering.

Voor de periode 2026–2027 kiezen wij daarom niet voor een generieke koerswijziging, maar voor **gedifferentieerde bijsturing**. Waar doelen op koers liggen, zetten wij de geplande acties voort en intensiveren wij deze waar nodig. Waar blijvende aandacht nodig is, plannen wij aanvullende acties, gericht op betere samenhang, sterkere borging, grotere effectiviteit en meer uitvoerbaarheid. Alleen waar ambities onvoldoende realistisch blijken in verhouding tot de context, beschikbare capaciteit of nieuwe inzichten, kan het nodig zijn om ambities of fasering bij te stellen. Daarbij blijft het uitgangspunt dat wij onze strategische doelen niet loslaten, maar juist gericht, realistischer en meer samenhangend willen realiseren.

In 2025 heeft Mondriaan substantiële voortgang geboekt en een goede strategische koers ingezet. De opgave voor de komende twee jaar ligt vooral in het verder versterken van samenhang, prioritering en borging: in het verbinden van onderwijs, begeleiding en ondersteuning; in het beter organiseren van groei en innovatie; in het ondersteunen van teams en medewerkers; en in het versterken van de randvoorwaarden die nodig zijn om onze ambities duurzaam waar te maken. Daarmee willen wij de komende jaren niet alleen verder bouwen op wat al in gang is gezet, maar ook bewuster sturen op waar de spanningen in het systeem het grootst zijn.

## Reflectie op onze voortgang en onderliggende ontwikkelpatronen

De analyse van de voortgang op de Strategie en Kwaliteitsagenda 2024–2027 laat zien dat Mondriaan in 2025 op veel onderdelen aantoonbare stappen heeft gezet. Tegelijkertijd maakt deze voortgangsrapportage ook een aantal onderliggende ontwikkelpatronen zichtbaar die van belang zijn voor de verdere strategische sturing van de organisatie.

In de eerste plaats blijkt dat de belangrijkste spanningen in de organisatie niet zozeer liggen in de strategische doelen zelf, maar in de randvoorwaarden waaronder deze doelen gerealiseerd moeten worden. Op vrijwel alle prioriteiten is inhoudelijke voortgang zichtbaar, maar ontstaan knelpunten in de uitvoering, bijvoorbeeld bij ICT-systemen, huisvesting, personele capaciteit en de organisatie van processen zoals examinering. Dit onderstreept dat onderwijskwaliteit niet alleen wordt bepaald door visie en beleid, maar in sterke mate afhankelijk is van de draagkracht en samenhang van het onderliggende systeem.

Daarnaast wordt duidelijk dat Mondriaan functioneert als een complex adaptief systeem, waarin ontwikkelingen zich niet lineair en niet overal in hetzelfde tempo voltrekken. Verschillen tussen scholen, teams en opleidingen blijven bestaan, en interventies werken contextafhankelijk uit. Dit betekent dat sturing niet uitsluitend kan plaatsvinden via uniforme maatregelen, maar vraagt om ruimte voor differentiatie, gecombineerd met heldere kaders en gezamenlijke richting.

Een terugkerend patroon is de spanning tussen ambitie en uitvoeringskracht. Mondriaan heeft een duidelijke strategische koers en realiseert op veel terreinen groei en ontwikkeling, maar deze ontwikkeling brengt tegelijkertijd nieuwe druk met zich mee op personeel, organisatie en middelen.

Daarmee ontstaat een situatie waarin de organisatie niet zozeer te weinig ambitieus is, maar juist voor de opgave staat om groei en vernieuwing duurzaam te organiseren.

In het verlengde hiervan blijkt dat innovatie in veel gevallen sneller verloopt dan de organisatorische borging ervan. Nieuwe onderwijsconcepten, toetsvormen, samenwerkingen en digitale systemen worden ontwikkeld en ingevoerd, maar de processen, structuren en systemen die nodig zijn om deze innovaties duurzaam te ondersteunen, ontwikkelen zich niet altijd in hetzelfde tempo. Dit wijst op het belang van het versterken van de absorptie- en implementatiekracht van de organisatie.

Tegelijkertijd valt op dat de menselijke kant van de organisatie relatief sterk is ontwikkeld. Leiderschap wordt overwegend positief ervaren, teams functioneren constructief en de betrokkenheid van medewerkers is groot. Deze factoren vormen een belangrijke basis voor verdere ontwikkeling en vergroten het vermogen van de organisatie om met complexiteit en verandering om te gaan.

De analyse laat ook zien dat het mbo zich steeds nadrukkelijker ontwikkelt tot een bredere maatschappelijke infrastructuur. Scholen krijgen in toenemende mate te maken met complexe ondersteuningsvragen van studenten, maatschappelijke spanningen en beleidsmatige onzekerheden. Hierdoor verschuift de opgave van onderwijsinstellingen van een primair didactische rol naar een bredere pedagogische en maatschappelijke verantwoordelijkheid, met implicaties voor inrichting, capaciteit en samenwerking.

In het verlengde hiervan ontwikkelt ook de kwaliteitszorg zich verder. Waar kwaliteitszorg traditioneel sterk gericht was op het meten van resultaten en het afleggen van verantwoording, laat deze voortgangsrapportage zien dat steeds meer nadruk komt te liggen op het begrijpen van onderliggende patronen, het duiden van samenhang en het gericht sturen op verbetering. Kwaliteitszorg ontwikkelt zich daarmee in de richting van systeemgericht en betekenisvol sturen.

Over de volle breedte bezien komt één centrale opgave naar voren: het versterken van samenhang en prioritering binnen de organisatie. De hoeveelheid initiatieven, ontwikkelingen en ambities is groot, maar vraagt om bewuste keuzes, heldere verbindingen en gerichte sturing om versnippering te voorkomen en effectiviteit te vergroten.

Deze inzichten leiden tot een belangrijke bestuurlijke reflectie op de verdere ontwikkeling van Mondriaan. De strategische koers is inhoudelijk passend en relevant, en de organisatie beschikt over een sterke basis in termen van betrokkenheid, leiderschap en kwaliteit. De opgave voor de komende jaren ligt daarom niet primair in het formuleren van nieuwe ambities, maar in het versterken van de voorwaarden waaronder we bestaande ambities duurzaam kunnen realiseren.

Dit betekent concreet dat de focus richting 2026 en 2027 ligt op het vergroten van uitvoeringskracht, het versterken van samenhang tussen initiatieven, het verbeteren van randvoorwaarden zoals systemen en capaciteit, en het maken van expliciete keuzes in prioritering. Door deze beweging te maken kan Mondriaan de ingezette ontwikkeling bestendigen en verder verdiepen, en tegelijkertijd beter omgaan met de toenemende complexiteit van de context waarin het onderwijs plaatsvindt.



# Hoofdstuk 3

## Bedrijfsvoering

# 3. Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering. Paragraaf 3.1 behandelt personele en professionele ontwikkelingen. Paragraaf 3.2 gaat over facilitaire zaken en IT.

## 3.1 Medewerkers

Onze medewerkers vormen de sleutel tot succes. In 2025 zetten we daarom opnieuw in op een duurzame, gezonde en toekomstbestendige werkomgeving. Mondriaan verdiepte en verbreedde de initiatieven die in 2024 startten. Speciale aandacht ging uit naar preventie en het terugdringen van ziekteverzuim. Deze koers wordt in 2026 verder voortgezet en verdiept.

### 3.1.1 Personele ontwikkelingen

Eind 2025 werkten bij Mondriaan 2.448 medewerkers, een stijging van 1,8 procent ten opzichte van 2024. De instroom bedroeg 13,2 procent, terwijl 12,2 procent van de medewerkers vertrok. Dankzij focus op goed werkgeverschap en het opleiden van zowel huidig als toekomstig personeel, blijft de personeelsbezetting op peil. Toch blijft het in de krappe arbeidsmarkt een uitdaging om bepaalde functies en vakgebieden ingevuld te krijgen.

Tabel 3.1 Omvang personeelsbestand conform benchmarkindeling eind 2024 & eind 2025

	2025				2024			
	fte's	%	medewerkers	%	fte's	%	medewerkers	%
OP	238	12	292	12	1290	64,8	1619	67,3
DOP	415	20	442	18	235	11,8	288	12
IOP	62	3	64	3	407	20,4	435	18,1
MAN	1327	65	1650	67	60	3	62	2,6
<b>totaal</b>	<b>2042</b>	<b>100%</b>	<b>2448</b>	<b>100%</b>	<b>1992</b>	<b>100%</b>	<b>2404</b>	<b>100%</b>

Tabel 3.2 Personeelsgroei 2024 & 2025

	2025		2024	
instroomratio		13,2%	instroomratio	12,0%
uitstroomratio		-12,2%	uitstroomratio	-11,6%
<b>personeelsverloop</b>		<b>1%</b>		<b>0,4%</b>



### 3.1.2 Leeftijdsofbouw en functie-indeling bij Mondriaan

De gemiddelde leeftijd in 2025 was 47,6 jaar. Dit is een daling van 0,4 jaar ten opzichte van 2024.

Ter vergelijking:

- Nederland: gemiddelde leeftijd beroepsbevolking circa 43 jaar (bron: CBS)
- Mbo-sector: 48-49 jaar (bron: OCW en MBO Raad)
- Zorg: circa 43-44 jaar (bron: CBS)

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.

#### Leeftijdscategorieën 2025

In 2025 is de grootste groep medewerkers in de leeftijdscategorie 44-54 jaar (29,1%), gevolgd door 35-43 jaar (20,3%). De jongste groep ( $\leq 24$  jaar) is het kleinst met 0,9%.

Over 2024 en 2025 blijft de leeftijdsgroep 44-54 jaar de grootste groep. De jongste groep ( $\leq 24$  jaar) blijft de kleinste.

Tabel 3.3 Leeftijdsspreiding medewerkers

	2025		2024	
	fte's	%	fte's	%
$\leq 24$	19	0,9	31	1,6
25 - 34	322	15,8	309	15,6
35 - 43	415	20,3	399	20,2
44 - 54	594	29,1	569	28,8
55 - 59	281	13,7	299	15,1
$\leq 60$	411	20,1	384	19,4
<b>totaal</b>	<b>2.042</b>	<b>100%</b>	<b>1992</b>	<b>100%</b>

Tabel 3.4 Gemiddelde leeftijd mannen en vrouwen

	2025	2024
beiden	47,6	48,0
mannen	48,0	48,4
vrouwen	47,4	47,8

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 College van Bestuur en het managementteam.

Tabel 3.5 Gemiddelde leeftijd naar functiecategorie (benchmark)

	2025	2024
DOP	47,7	47,6
IOP	47,6	46,9
MAN	52,3	52,0
OP	47,4	47,4

Tabel 3.6 Man-vrouwverhouding

	2025				2024			
	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte
man	905	37%	824	40%	865	36%	787	39,5%
vrouw	1543	63%	1218	60%	1539	64%	1205	60,5%
<b>totaal</b>	<b>2448</b>	<b>100%</b>	<b>2042</b>	<b>100%</b>	<b>2404</b>	<b>100%</b>	<b>1992</b>	<b>100%</b>

In 2025 steeg het aantal mannelijke medewerkers licht bij Mondriaan (1% ten opzichte van 2024). In het onderwijs werken traditioneel meer vrouwen dan mannen (bron: MBO Raad). Dit geldt ook voor Mondriaan. Het personeelsbestand bestaat in fte uitgedrukt voor 60% uit vrouwen en voor 40% uit mannen.

### 3.1.3 Management

In tabel 3.6 zijn alle managementfuncties binnen Mondriaan meegeteld. Bij de invulling van managementfuncties streeft Mondriaan ernaar dat het management een weerspiegeling is van de medewerkers- en studentenpopulatie.

Scholen met een personeelsbestand van minimaal 40 tot 45 fte hebben een directieteam bestaande uit een schooldirecteur en een adjunct-schooldirecteur. In gevallen waarin scholen vanwege omvang of complexiteit meerdere adjunct-schooldirecteuren nodig hebben, beslist het College van Bestuur hierover.

Tabel 3.7 Verhouding man-vrouw in managementfuncties

	2025		2024	
man	42	46%	38	41%
vrouw	49	54%	55	59%
<b>totaal</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

### 3.1.4 Diverse kenmerken van aanstelling

Bij indiensttreding krijgen nieuwe medewerkers een aanstelling voor de duur van één jaar (voor bepaalde tijd). In beginsel wordt na één jaar besloten of deze tijdelijke aanstelling wordt omgezet naar een vaste aanstelling (voor onbepaalde tijd), de tijdelijke aanstelling wordt verlengd, of de tijdelijke aanstelling van rechtswege afloopt

Nieuwe medewerkers krijgen op deze manier in de meeste gevallen na tien maanden zekerheid over hun arbeidsperspectief bij Mondriaan. Het percentage medewerkers dat na één jaar in vaste dienst komt is hoog.

Mondriaan maakt alleen gebruik van meerdere tijdelijke contracten bij teruglopende studentaantallen, onzekerheid over het functioneren, of bij docenten in opleiding.

Tabel 3.8 Verdeling met betrekking tot vast/tijdelijk in fte's

	2025		2024	
vast	1.676	82%	1624	82%
tijdelijk	366	18%	368	18%
<b>totaal</b>	<b>2.042</b>	<b>100%</b>	<b>1992</b>	<b>100%</b>



## Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

Tabel 3.9 Tijdige aanwezigheid VOG

	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	315	4	nvt
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	nvt	nvt	nvt

In vier gevallen werd de Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) later aangeleverd dan de startdatum van betreffende medewerkers. In deze gevallen ontving Mondriaan de VOG kort na de startdatum alsnog. Het VOG-proces werd geanalyseerd en waar nodig aangescherpt. In 315 gevallen verliep de VOG-aanlevering tijdig en correct.

### 3.1.6 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. Wanneer ze voldoende ruimte ervaren, willen en kunnen ze ook meer verantwoordelijkheid nemen.

In 2025 nam het managementteam de verantwoordelijkheid op zich voor de verdere ontwikkeling en borging van Taz. Ter ondersteuning richtte het managementteam een klankbordgroep Taz in, met vertegenwoordiging vanuit alle diensten en scholengroepen.

Deze klankbordgroep zette in 2025 een enquête uit onder alle leidinggevendenden. Doel was inzicht te krijgen in de actuele behoeften en verwachtingen ten aanzien van de volgende fase van Taz. De resultaten van deze inventarisatie vormen een belangrijke basis voor het bepalen van vervolgstappen en het verder vormgeven van Taz binnen de organisatie.

### 3.1.7 Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) in beleid en praktijk

Mondriaan streeft naar een inclusieve leer- en werkomgeving waarin iedereen zich welkom, veilig en gewaardeerd voelt. Deze ambitie is verankerd in onze strategie. Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid (DIG) vormt een integraal onderdeel van hoe we werken, besluiten nemen en met elkaar omgaan.

Ter ondersteuning van de implementatie en bevordering van herkenbaarheid stelde Mondriaan in 2025 een visuele weergave op. Deze maakt de beloftes aan studenten en medewerkers uit het beleidsdocument inzichtelijk.



Figuur 3.1 Diversiteit en inclusie

De uitgangspunten en acties zijn vastgelegd in negen samenhangende beleidspijlers. Deze geven richting aan de dagelijkse praktijk.

Ook de rol van leiderschap is beleidsmatig vastgelegd. Van leidinggevend wordt verwacht dat zij zichtbaar commitment tonen, het goede voorbeeld geven en actief bijdragen aan een inclusieve en gelijkwaardige organisatiecultuur.

In de komende periode ligt de focus op het verder concretiseren van de beleidsafspraken. Mondriaan werkt toe naar duurzame borging van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in beleid, uitvoering en evaluatie. Zo blijven deze thema's onderdeel van het handelen en de besluitvorming binnen Mondriaan.

### 3.1.8 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 zorgt Mondriaan 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 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 e-learnings 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 inhoudelijk invullen van studiedagen.

#### Assessments en maatwerk

Naast teamassessments biedt de academie ook selectieassessments aan, onder andere voor functies zoals LD, alle leidinggevend en coachende docenten. Deze assessments helpen bij het maken van gerichte keuzes in selectie, professionalisering en loopbaanontwikkeling.

#### Focus op Nederlands, rekenen en burgerschap

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

- Nederlands: De leergang vakdidactiek Nederlands ondersteunt docenten bij het verbeteren van hun didactische vaardigheden.
- Rekenen: In samenwerking met Hogeschool Rotterdam is de leergang vakdidactiek rekenen

ontwikkeld. Docenten kunnen hierin niet alleen een certificaat behalen, maar ook microcredentials voor de lerarenopleiding Wiskunde.

- Burgerschap: In 2025 organiseerde de academie de gesubsidieerde leergang Burgerschap. Deelnemers konden via microcredentials vrijstellingen verkrijgen voor onderdelen van de lerarenopleiding Maatschappijleer.

#### AI en digitale vaardigheden

In samenwerking met de diensten OOA en IV & ICT en de programmamanager Mondriaan ontwierp Mondriaan (delen van) programma's om digitale vaardigheden en kennis over AI te ontwikkelen bij medewerkers. Op sommige scholen vond als pilot een nulmeting plaats. Daarna startte een intensieve scholing voor AI-coaches.

#### Management Development

De Mondriaan Academie ondersteunt het management met een breed aanbod aan masterclasses, keynotes en workshops. School- en dienstdirecteuren verzorgen de workshops. Externe experts vanuit verschillende organisaties geven inspirerende masterclasses en keynotes. Daarnaast is de academie medeorganisator van 'Leiders op Locatie', bijeenkomsten voor school- en adjunct-directeuren.

#### EDEX

In het voorjaar van 2025 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. Alle essentiële stappen om onderwijs naar een hoger niveau te tillen kwamen aan bod, van visievorming tot praktische uitvoering. Ervaren facilitators begeleiden de sessies.

#### Onboarding en introductie

Om nieuwe collega's snel en goed te laten 'landen' in de organisatie zette de Mondriaan Academie verschillende initiatieven op. In lijn met de Startersregeling ontwikkelde de academie een uitgebreide onboardingmodule. 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. De Mondriaan Academie organiseert deze drie keer per jaar.

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.

### 3.1.9 Zij-instroom

Mondriaan verwelkomt graag zij-instromers: ervaren vakprofessionals die de overstap naar het onderwijs willen maken. De Mondriaan Academie ondersteunt nieuwe medewerkers bij de diplomawaardering. Zo krijgen zowel de medewerker als de directeur duidelijkheid 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. Dit programma ondersteunt hen bij het lesgeven en bevat onderwijskundige vakken, intervisie en persoonlijke coaching.

Ook volgen medewerkers de verkorte lerarenopleiding, zoals aangeboden door verschillende hogescholen. Mondriaan biedt daarnaast een eigen opleiding Instructeur MBO aan. Ook instructeurs van andere roc's kunnen hieraan deelnemen.

In 2025 waren 125 zij-instromers bezig met de PDG, waarvan 47 in datzelfde jaar zijn gestart.

### 3.1.10 Mondriaan als opleidingsschool

Opleidingsschool Mondriaan (OSM) is in 2020 door het ministerie van OCW geaccrediteerd en leidt docenten op voor het mbo in een grootstedelijke context. Het partnerschap van OSM tussen Mondriaan, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Leiden is het afgelopen jaar uitgebreid.

#### Plaatsing docenten in opleiding

Het afgelopen jaar daalde de plaatsing van docenten in opleiding vanuit Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Leiden met circa 25%. Deze daling heeft twee oorzaken. Enerzijds is er landelijk een afname van voltijdsstudenten aan de lerarenopleidingen. Anderzijds is er een toename van geaccrediteerde opleidingsscholen in de Haagse onderwijsregio die allemaal docenten in opleiding willen plaatsen.

Toch bleef het totaal aantal studenten in opleiding bij OSM gelijk, door de groei van docenten vanuit plaatsing van andere instituten zoals Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht, Technisch Beroepsonderwijs en Leraar Gezondheidszorg en Welzijn. Het totale aantal docenten in opleiding van de initiële lerarenopleidingen is 120 docenten in opleiding (dio's) en 110 zij-instroom.

Het afgelopen jaar nam het aantal deeltijdstudenten en eenjarige kopopleidingen opnieuw toe. Dit vraagt steeds meer maatwerk en flexibilisering van het ondersteuningsaanbod. Op basis van de peerreview ontving OSM in 2025 een positieve kwaliteitsbeoordeling. Deze was met name gericht op het begeleidings- en ondersteuningsaanbod en de maatwerkmogelijkheden die we bieden.

### Project Pre-inductie in het MBO

Met steun en bekostiging vanuit de Haagse onderwijsregio ontwikkelde en voerde OSM het project 'Pre-inductie in het MBO' uit. Dit project richt zich op het terugdringen van uitval van laatstejaars studenten. Met dit initiatief werken we aan het vergroten van studiesucces, het afronden van de studie en de succesvolle doorstroom van laatstejaars docenten in opleiding naar een betaalde baan. De positieve resultaten zijn aanleiding voor een vervolg.

#### Professionalisering werkplekbegeleiders

De investering in de professionalisering van werkplekbegeleiders (wpb'ers) stond centraal. Naast workshops over het nieuwe werkplekleren en de veranderende rol van de werkplekbegeleider bij formatieve toetsen en groeidossiers, was er ook aandacht voor uitwisseling en contact. In 2025 bood OSM vanwege de grote behoefte opnieuw de wpb-A-training aan voor een volledige groep.

### Resultaten 2025

In 2025 was er weer sprake van 100% plaatsing van dio's en lio's. 80% van de afgestudeerden trad in dienst bij Mondriaan.

### 3.1.11 Formatiebeleid en functiemix

Het formatiebeleid van Mondriaan is gericht op het maken van een kwaliteitsslag en het bevorderen van carrièremogelijkheden voor medewerkers.

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

De LC-docent fungeert als spil binnen de onderwijsteams. Er zijn streefpercentages afgesproken voor de verdeling tussen de functies Docent LB, LC, LD en LE.

Per 1 september 2023 startte Mondriaan met de invulling van de functiemix. Onderstaande tabel toont de verhouding tussen de verschillende docentfuncties in 2024 en 2025.

Tabel 3.10 Functiemix docentfuncties

functieschaal	2025		2024	
	fte's	%	fte's	%
LB	293	31	319	34
LC	596	62	571	61
LD	70	7	44	5
LE	0		0	
<b>totaal</b>	<b>959</b>	<b>100%</b>	<b>934</b>	<b>100%</b>

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

In 2026 wordt het formatiebeleid geëvalueerd.

### **3.1.12 Leraren- en personeelstekort**

De arbeidsmarkt blijft krap. Hierdoor is het vervullen van zowel onderwijsfuncties als ondersteunende en leidinggevende rollen ook binnen Mondriaan een groeiende uitdaging. Hoewel het mbo minder hard wordt getroffen dan andere onderwijssectoren, vraagt het aantrekken en behouden van collega's steeds meer van onze wervingsinspanningen.

Steeds vaker komen nieuwe medewerkers niet uit de traditionele lerarenopleidingen, maar uit het bedrijfsleven en de sectoren waarvoor Mondriaan opleidt. Daarom blijven samenwerking met regionale partners en het vergroten van onze zichtbaarheid als werkgever essentieel.

### **Wervingscampagne 2025**

Afgelopen jaar zetten we belangrijke stappen. Met de campagne 'De juiste plek voor jou' versterkten we onze online aanwezigheid en maakten we het brede aanbod aan functies binnen Mondriaan inzichtelijker. Daarnaast betrekken we steeds meer collega's bij onze wervingsactiviteiten, bijvoorbeeld via interviews en video's die de praktijk van het mbo laten zien. Dit draagt bij aan een authentiek werkgeversverhaal.

### **3.1.13 Onderwijsregio**

Naast onze eigen inspanningen om het leraren- en personeelstekort aan te pakken, speelt Mondriaan een actieve rol binnen de Onderwijsregio Haaglanden. Deze regio bundelt de samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep. De gezamenlijke ambitie: voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel voor de regio waarborgen.

Het afgelopen jaar nam Mondriaan deel aan diverse regionale sessies. Hierin gaven we het mbo nadrukkelijker een stem. Zo hebben we actief meegedacht over thema's als werving, begeleiding en professionalisering. Ook brachten we het perspectief van het mbo sterker in bij de gezamenlijke aanpak van de tekorten.

Komend jaar zetten we deze lijn voort en verdiepen we de samenwerking binnen de onderwijsregio. We gaan onderzoeken op welke onderdelen partijen elkaar kunnen ondersteunen en waar zij juist gezamenlijk kunnen optrekken. Op deze manier dragen we bij aan een krachtige, regionale beweging gericht op het aantrekken, opleiden en behouden van nieuwe onderwijsprofessionals.

### **3.1.14 Vacatures**

In 2025 werden 272 vacatures vervuld en 319 aannames gerealiseerd. Dit betekent een lichte daling van 9% ten opzichte van 2024 (289 vacatures). De meeste vacatures ontstonden door het vertrek van

medewerkers en de uitbreiding van de formatie. Daarnaast waren er vacatures door pensionering, ziektevervanging en projectmatige inzet.

Op 1 januari 2025 stonden nog 34 vacatures open. Dit aantal is een momentopname en fluctueert continu door nieuwe vacatures en invullingen. Het aantal sollicitanten liet een sterke stijging zien, mede door een geïntensiveerde arbeidsmarktcampagne.

### **3.1.15 Personeelsraadgever**

Op initiatief van de Ondernemingsraad werkt sinds 2023 een personeelsraadgever bij Mondriaan. Dit begon als pilot, maar is inmiddels omgezet in een structurele functie.

De personeelsraadgever staat klaar voor alle medewerkers van Mondriaan. Zij kunnen informeel en vertrouwelijk bij de personeelsraadgever 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.

### **Meldingen 2025**

Van januari 2025 tot en met december 2025 ontving de personeelsraadgever in totaal 159 meldingen. In 134 gevallen was er behoefte aan een luisterend oor, informatie en advies. In 22 gevallen vond bemiddeling plaats. In drie gevallen werd doorverwezen naar de vertrouwenspersonen.

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

### **3.1.16 Banenafpraak**

In 2025 waren 21 medewerkers met een registratie in het doelgroepenregister in dienst. Zij werkten gemiddeld 25,25 uur per week. Daarnaast bood Mondriaan stageplekken aan aan 5 studenten met een doelgroepenregistratie.

### **3.1.17 Arbeidsomstandigheden en werkdruk**

Het Werkdrukplan 2024-2026 bouwt voort op het plan uit 2019-2023, maar kent een bredere ambitie en een sterkere koppeling met de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Naast het beschrijven van maatregelen voor een gezonde werkdrukbalans fungeert het plan nu ook als praktische handreiking voor scholen en diensten. Zo kunnen zij zelf gericht met werkdruk aan de slag.

### 3.1.18 Aanpak ziekteverzuim

Het voortschrijdend ziekteverzuim bij Mondriaan steeg van 8,2 procent in 2024 naar 8,45 procent in 2025. De meldingsfrequentie daalde ten opzichte van 2024 van 1,3 naar 1,2 keer per jaar. Medewerkers melden zich dus gemiddeld minder vaak ziek.

De stijging van het verzuimpercentage is voornamelijk het gevolg van een toename van kortdurend en middellang verzuim (tot en met 41 dagen). Het langdurig verzuim (vanaf 42 dagen) daalde licht.

Gezien de grote verschillen in verzuimcijfers en diversiteit van mogelijke verzuimoorzaken tussen de diverse scholen en diensten is het belangrijk om in te zoomen op school- of dienstniveau. In het sociaal-medisch overleg kunnen verklarende oorzaken en preventieve maatregelen worden besproken. Zo kan vanuit een multidisciplinaire invalshoek worden bekeken welke aanpak bijdraagt aan het reguleren of verlagen van het verzuim.

### 3.1.19 Verzuimtrainingen en begeleiding

In 2025 maakte een aantal scholen en diensten gebruik van een verzuimanalyse door een externe partij. Ook werden trainingen aan leidinggevendenden gegeven als onderdeel van het management development-programma. Daarnaast ontwikkelde Mondriaan een e-learning Wet verbetering poortwachter voor leidinggevendenden.

Er vond een wijziging van bedrijfsartsen plaats en de spreekuurcapaciteit werd opgehoogd. Er worden nu drie bedrijfsartsen ingehuurd, die op vijf dagen op verschillende locaties spreekuur houden.

### 3.1.20 Ondersteuning van medewerkers

In 2025 werden 390 medewerkers gesproken door een (loopbaan)coach, bedrijfsmaatschappelijk werk of arbeidsdeskundige. Dit zijn er 84 meer dan in 2024.

Naast onze interne coaches, bedrijfsmaatschappelijk werker en arbeidsdeskundigen, wordt ook ondersteuning geboden via externe coaches en psychologen, uitsluitend op basis van doorverwijzing. Op het gebied van gezondheid en vitaliteit is er ook een (preventief) aanbod vanuit het platform OpenUp en de Mondriaan Academie. Van OpenUp wordt in toenemende mate gebruikgemaakt. Elk jaar bieden we onze medewerkers de grieprik aan.

Vanaf april 2025 wordt een verzuimcoach ingezet. Deze ondersteunt leidinggevendenden in de verzuimbegeleiding conform de Wet verbetering poortwachter (Wvp). Door de inzet van zowel interne als externe experts zorgt Mondriaan voor uitgebreide en toegankelijke ondersteuning voor alle medewerkers.

### 3.1.21 (Bovenwettelijke) WW-uitkering

Mondriaan is 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. Daarnaast worden externe begeleidingstrajecten en re-integratieactiviteiten ingekocht.

In 2025 stroomden 31 medewerkers in de WW. De totale caseload voor (B)WW bedroeg 60 personen, een afname van 5 medewerkers ten opzichte van 2024. De totale kosten van de (B)WW-uitkeringen in 2025 waren ruim € 600.000.

### 3.1.22 Digitalisering HR-processen

Mondriaan is in 2025 overgegaan naar de verzuimmodule van HR2day, het HR-systeem dat binnen ROC Mondriaan wordt gebruikt. Voor leidinggevendenden betekent dit dat zij vanuit hun management-dashboard nu ook ziek- en herstelmeldingen en de afhandelingen van poortwachtertaken kunnen uitvoeren. Ook medewerkers hebben nu inzicht in hun eigen verzuimdossier.

Vanaf 2025 worden jaarlijks meerdere infosessies aangeboden via de Mondriaan Academie. Deze informeren medewerkers over het gebruik van HR2day en andere digitaliseringsinitiatieven. In deze sessies werd afgelopen jaar extra aandacht besteed aan de verzuimmodule en rapportagemogelijkheden met betrekking tot verzuim.

### 3.1.23 Medewerkersfeest 25 jaar Mondriaan

Het lustrumfeest ter gelegenheid van 25 jaar ROC Mondriaan vormde een hoogtepunt in een jaar vol feestelijke initiatieven. In het ADO Den Haag WerkTalent Stadion kwamen collega's en introducés samen voor een kleurrijke en energieke avond met muziek, ontmoetingen en een verrassend programma.

Het jubileumjaar kende daarnaast diverse activiteiten die de betrokkenheid binnen Mondriaan versterkten. Voorbeelden zijn de Sign Language Coffeebar, het verschijnen van het jubileumboek en traktaties voor studenten en medewerkers. De grote opkomst en positieve sfeer tijdens het lustrumfeest benadrukten de trots op 25 jaar Mondriaan en maakten het tot een waardevol moment van verbinding en gezamenlijke viering.

### 3.1.24 Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) bij de zorgscholen

De zorgscholen hebben in 2025 een extra MTO uitgevoerd, omdat de respons bij het MTO 2024 relatief laag was. Het onderzoek werd opnieuw afgenomen met dezelfde vragen als in 2024, maar dit keer in een vernieuwd systeem met extra functionaliteiten. Hierdoor waren de resultaten sneller en overzichtelijker beschikbaar. Deze pilot geeft waardevolle inzichten in gebruiksgemak en toepasbaarheid en vormt een belangrijke basis voor het verder aanscherpen van het MTO in 2026.

### 3.1.25 Risico-inventarisatie en -evaluatie

Mondriaan voert eens per vier à vijf jaar een risico-inventarisatie- en evaluatie (RI&E) uit op elke campus of locatie. De uitgevoerde risico-inventarisaties worden vastgelegd in een digitaal arbomanagementsysteem. Sinds het najaar van 2025 vindt dit plaats in Qnect, het instrument dat de MBO Raad ter beschikking stelt. Hierin kunnen alle sleutelfiguren (waaronder de OR) meekijken en zien wat de actuele stand van zaken is ten aanzien van het plan van aanpak. Dit plan is gebaseerd op de knelpunten die in de RI&E naar voren kwamen. Vanuit het plan van aanpak worden acties uitgezet bij de betreffende verantwoordelijken.

In 2025 werden risico-inventarisaties en -evaluaties uitgevoerd op de Campus Koningin Marialaan, Vaz Diasdreef en Vondellaan.

Belangrijkste aandachtspunten:

- Het aantal bhv'ers dat gedurende de gehele openingstijd noodzakelijk is
- Het binnenklimaat

Tabel 3.11 Overzicht RI&E uitgevoerd en planning

RI&E	uitgevoerd	planning
Aspasialaan + Neckar	2022	2026
Campus LWP (LWP, WDS en WD0)	2023	2028
Brasserskade	2020	2026
Vondellaan	2025	2030
Campus Tinwerf	2022	2027
Campus Koningin Marialaan	2025	2029
Meppelweg	2024	2028
Vaz Diasdreef	2025	2030



## 3.2 Facilitaire zaken, aanbestedingen, veiligheid en IT

### Facilitaire zaken

#### Huisvesting

Begin 2025 beëindigde Mondriaan de huur van de locatie Rotterdamseweg. De opleidingen verhuisden naar de Brasserskade en gingen samen verder onder de naam Smart Technology. Hiermee is de opleiding volledig gecentraliseerd in Delft.

Op de Brasserskade is de voormalige AO-vleugel verbouwd tot een moderne onderwijsomgeving voor technisch en praktijkgericht onderwijs.

Naast de Rotterdamseweg stootte Mondriaan in het eerste kwartaal ook locatie Laan van Zuidhoorn af. Doel: minder kleine huurlocaties. Het praktijkdeel van de opleiding Beauty Hair and Fashion verhuisde naar het Leeghwaterplein.

Vanwege de sterke groei van vavo breidde de locatie Inholland aan de Theresiastraat met ongeveer 20 procent uit. In april beëindigde Mondriaan daarom de huur van de ruimte aan het Koningin Julianaplein (ZZIIN).

Op het Leeghwaterplein zijn de derde en vierde etage verbouwd. Op de derde etage kregen praktijklokalen een moderne inrichting. Op de vierde etage verhuisden ondersteunende diensten intern en werden ruimtes aangepast. Ook kregen alle pantry's een fris, uniform en modern ontwerp.

#### Duurzaamheid

In 2025 voerde Mondriaan verschillende duurzaamheidsinitiatieven door op de campussen.

**Campus Aspasialaan** kreeg led-verlichting. In mei ging de locatie volledig over op elektriciteit. Sindsdien is het gasverbruik nul. Het effect op energieverbruik en -kosten wordt vooral zichtbaar in de winter. Het geïntegreerde jaarplan 2026 kwantificeert deze besparingen.

**Campus Vondellaan** vernieuwde in april de luchtbehandeling. Het gebouw voldoet nu aan de norm Frisse Scholen klasse B. De natuurlijke ventilatie maakte plaats voor een gebalanceerd ventilatiesysteem met warmteterugwinning. Ook kreeg deze locatie zonnepanelen.

**Campus Brasserskade** ging in de zomer van het gas af. Een WKO-installatie verzorgt nu verwarming en warm water. Dit vermindert de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en stabiliseert de energiekosten op lange termijn.

**Campus Koningin Marialaan** werd in de zomer volledig voorzien van led-verlichting. Hiermee hebben

alle Mondriaan-panden energiezuinige verlichting, wat het energieverbruik verder verlaagt.

**Locatie Helenastraat 10** kreeg na de zomer diverse isolerende maatregelen. De gevel, het dak en de kruipruimtes zijn geïsoleerd. Kozijnen werden vervangen en er is HR-glas geplaatst. Het gebouw is nu energiezuiniger.

**Campus Tinwerf** (10, 12 en 14) kreeg een volledig geïsoleerd dak en PV-panelen. Dit levert duurzame energie op en verbetert het binnenklimaat.

#### Speerpunten

De speerpunten van het Facilitair Bedrijf sluiten aan bij de Kwaliteitsagenda van Mondriaan: bevlogen en betrokken medewerkers, kansengelijkheid en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

#### *Bevlogen en betrokken medewerkers*

In 2025 investeerde Mondriaan extra in scholing en ontwikkeling van facilitair medewerkers. Het scholingsbudget werd overschreden. Medewerkers volgden onder meer opleidingen voor pedagogisch conciërges en beveiligers, bhv-trainingen en een organisatiebrede gastvrijheidstraining. De overschrijding komt grotendeels door bhv- en EHBO-opleidingen. Het Facilitair Bedrijf draagt deze kosten voor de gehele organisatie.

#### *Kansengelijkheid*

Het Facilitair Bedrijf droeg bij aan kansengelijkheid door de bibliotheek op locatie Meppelweg in te richten. De bibliotheek biedt leermiddelen en rustige leerplekken voor kwetsbare groepen. Daarnaast ondersteunde het Facilitair Bedrijf de uitbreiding van leerwerkbedrijf Beveiliging. Hierdoor komen in 2026 meer stageplekken beschikbaar.

#### *Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt*

Het Facilitair Bedrijf versterkte de interne stagebedrijven door passende werkplekken en voorzieningen in te richten. Dit ondersteunt een goede stage-ervaring en versterkt de binding met Mondriaan als werkgever.

#### Aanbestedingen

Ook in 2025 voerde Mondriaan diverse aanbestedingen uit, zowel meervoudig onderhands als Europees. Onder andere voor standbouw, hardware, meubilair, mobiele telefoons, een werving- en selectiesysteem, eindejaarsgeschenken en schoonmaakmiddelen en -artikelen.

Mondriaan zet zich in voor duurzaam inkopen, conform het convenant 'Duurzaam inkopen'. Daarin beloven mbo-scholen, universiteiten en hogescholen zich in te zetten voor duurzaam inkoopbeleid. Mondriaan hanteert daarom waar mogelijk duurzame eisen en gunningscriteria bij aanbestedingen.

Ook houdt Mondriaan rekening met social return. Inschrijvende partijen moeten stageplaatsen beschikbaar stellen en/of gastlessen verzorgen, voor zover de aanbesteding dat toelaat.

## **Integrale veiligheid**

### **Integraal Veiligheidsplan (IVP)**

Mondriaan streeft naar een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving. Het Integraal Veiligheidsplan 2024-2027 vormt de basis van ons veiligheidsbeleid. Het plan borgt de samenhang tussen protocollen en reglementen en ondersteunt een consistent veiligheidskader voor alle locaties.

In 2025 stelde Mondriaan een Privacy Officer en Information Security Officer aan. Zij versterken de informatiebeveiliging en privacybescherming. De samenwerking met het regionale samenwerkingsverband is geïntensiveerd. Gezamenlijke kennisdeling en professionalisering staan centraal. Hiermee stimuleren we een cultuur waarin veiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en vroegtijdige signalering vanzelfsprekend is.

In 2025 actualiseerden we het Crisisplan. Het nieuwe plan vervangt het plan uit 2013. Bij incidenten met substantiële impact treedt het crisismanagementteam (CMT) direct in werking.

### **Informatievoorziening**

Mondriaan wil veiligheidsinformatie beter vindbaar maken. Daarom richtten we op de Mondriaan informatie applicatie (Mia) een aparte tegel 'Integrale Veiligheid' in. Deze biedt medewerkers en studenten directe toegang tot relevante documentatie en protocollen. Enkele contenthouders houden de informatie up-to-date.

### **Incidentenregistratie**

Incidenten worden geregistreerd in Mondriaan Incidentenmonitor (MIMO). Sinds eind 2023 is MIMO volledig in gebruik en vindt eenduidige registratie plaats. Het aantal geregistreerde meldingen daalde licht ten opzichte van 2024.

2024: 498 meldingen (gehele jaar)

2025: 462 meldingen (tot 17 december)

In 2024 waren de gemelde incidenten toegenomen ten opzichte van 2023. In 2025 is sprake van een lichte daling ten opzichte van 2024. In het laatste gedeelte van het vierde kwartaal nam het aantal incidenten plotseling toe. De reden is nog onbekend. Mogelijk speelt verminderde mentale weerbaarheid in de winterperiode een rol, in combinatie met verhoogde prikkelbaarheid bij studenten.

Ondanks toenemende polarisatie en onrust in de maatschappij ligt het aantal gemelde incidenten binnen Mondriaan iets lager dan vorig jaar. Dit betekent niet automatisch dat er minder incidenten zijn. Het afgelopen jaar droeg Mondriaan het onderwerp veiligheid breder uit naar medewerkers

en studenten. Mogelijk dragen preventieve voorzieningen bij aan verbetering van de veiligheid en voorkomen zij escalatie. Voorbeelden zijn intern begeleidingspecialisten, extern preventieaanbod en campusvoorzieningen.

Uit overleggen over veiligheid op de verschillende campussen blijkt dat de meldingsbereidheid niet is afgenomen.

Met de data uit MIMO kunnen we trends beter herkennen. Hierdoor kunnen we preventief actie ondernemen in plaats van alleen repressief. Mondriaan wil vooral preventief werken en tijdig ingrijpen om incidenten te voorkomen. Dit doen we door trainingen, workshops, keynotes en gesprekken met studenten, management en teams in te zetten. We werken hierbij samen met diverse interne en externe partners, zoals gemeenten, politie, reclassering, jongerenwerk en trainingsbureaus.

### **Fysieke veiligheid**

Op alle locaties zijn bedrijfshulpverleners en arbo-coördinatoren actief. Jaarlijks vinden ontruimingsoefeningen plaats, gevolgd door evaluaties. De bedrijfsbeveiligingsdienst is verantwoordelijk voor de veiligheid op alle campussen. Medewerkers wisselen jaarlijks van locatie om brede inzetbaarheid en onafhankelijkheid te bevorderen.

Het aangepaste werktenu van beveiligingsmedewerkers zorgt voor een toegankelijker uitstraling en beter draagcomfort. Na een tijdelijke stop biedt Mondriaan vanaf 2026 opnieuw stageplekken aan studenten van de opleiding Orde & Veiligheid.

### **Sociale veiligheid**

Studenten en medewerkers ervaren de sociale veiligheid binnen Mondriaan over het algemeen als positief. Het percentage positief was 76% in 2025 en 74% in 2024. Tegelijkertijd hebben verschillende maatschappelijke trends zichtbaar impact op de scholen:

### **Maatschappelijke polarisatie**

Toenemende maatschappelijke polarisatie leidt tot signalen van islamofobie, antisemitisme en homo-/transfobie. Deze spanningen zijn beperkt voelbaar binnen Mondriaan gezien het geringe aantal meldingen, maar vragen voortdurende alertheid. Docenten mijden deze onderwerpen soms tijdens lessen, uit angst voor escalatie. Gemeenten en de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) adviseren om alert te blijven op risico's op radicalisering, met name jihadisme, rechts-extremisme en nihilisme.

### **Mentale gezondheid**

Het aantal studenten met mentale klachten neemt toe. Hierdoor staan interne zorgstructuren op sommige locaties onder druk. Wachtlijsten in de (jeugd-)ggz en de complexiteit van de problematiek spelen hierbij een rol. We verwachten dat het aantal studenten met mentale klachten en de druk op interne zorgstructuren de komende jaren verder toenemen.

### **Social media en conflicten**

Via social media verschuiven externe conflicten soms naar de schoolomgeving. Dit leidde tot meerdere vechtincentiden, soms met een eerge relateerde achtergrond, rivaliserende groepen of culturele spanningen. In enkele gevallen was sprake van (dreiging met) wapens.

Ook neemt het online pesten toe, vaak binnen gesloten online omgevingen. Hierdoor is het risico lastig te duiden en hebben we geen zicht op de omvang van deze problematiek. Jongeren kunnen hier elk moment van de dag aan worden blootgesteld.

### **Meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling**

Op initiatief van de adviseur sociale veiligheid is de meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling opnieuw verankerd in de organisatie. De meldcode valt onder verantwoordelijkheid van de campusvoorziening en de directeur campusvoorzieningen. Schoolmaatschappelijk werkers (SMW'ers) doen de meldingen, in samenwerking met de expert vanuit de school, zoals de intern begeleidingsspecialist. In Osiris kunnen schoolmaatschappelijk werkers registreren wanneer zij contact hebben met Veilig Thuis en een melding doen. Zo wordt inzichtelijk hoeveel meldingen er jaarlijks worden gedaan.

### **Preventie en voorlichting**

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen investeerde Mondriaan in preventieve maatregelen. De organisatie bood lessenseries en professionaliseringstrajecten aan voor studenten en medewerkers.

Op de school voor Business & Logistics kregen studenten de vip-training<sup>6</sup>. Het docententeam volgde de training 'Omgaan met extreme idealen'. Tijdens Orange The World werd opnieuw de expositie Hear me Now getoond. Deze expositie richt zich op bewustwording van geweld tegen vrouwen. Daarnaast organiseerde Mondriaan trainingen in samenwerking met het IPPR, Stichting Centrum 1622 en Radar Advies. Deze trainingen gingen over signalering, herkenning en handelingsperspectief bij geweld, maatschappelijke spanningen en polarisatie.



<sup>6</sup> VIP is een manier om op zoek te gaan naar verbinding en 'common ground' bij grote tegenstellingen en polarisatie. Met als uitgangspunt: mensen in een vertrouwde omgeving met elkaar in gesprek laten gaan.

## Vertrouwenspersonen

Tabel 3.12 Diversiteit en inclusie

aard van de melding	student		medewerker		totaal	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
(seksuele) intimidatie	6	4	9	10	15	14
(cyber)pesten	4	0	25	16	29	16
agressie/geweld/bedreiging	5	1	3	3	8	4
discriminatie	0	0	1	0	1	0
overig	2	0	10	8	12	8
<b>totaal</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>65</b>	<b>42</b>

Het afgelopen jaar nam het aantal meldingen aanzienlijk af. Deze trend is al gaande sinds 2023. Aandachtspunt blijft het bereiken van studenten en het stimuleren van meldingen door studenten. Sinds 2023 maken de vertrouwenspersonen gebruik van intervisie en jaarlijkse bijscholing. Hierdoor blijft hun kennis actueel.

In 2023 zijn vijf interne en één externe vertrouwenspersoon gestart. Zij zijn bereikbaar voor alle medewerkers en studenten van Mondriaan. In 2025 stopten twee vertrouwenspersonen door natuurlijk verloop. Gezien de afnemende meldingen belemmert deze bezetting het meldproces niet.

De vertrouwenspersonen dragen bij aan het sociale veiligheidsgevoel. Zij zijn het vertrouwelijke aanspreekpunt voor studenten en medewerkers die op hun school of stageplek te maken krijgen met ongewenst gedrag. Voorbeelden zijn (seksuele) intimidatie, (cyber)pesten, agressie, (seksueel) geweld, bedreiging en discriminatie. Studenten en medewerkers durven dit niet bij hun leidinggevende te melden, of willen dit soms (nog) niet. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor en kan advies geven over mogelijke vervolgstappen.

In 2025 deden vooral medewerkers meldingen. Het lijkt erop dat studenten de vertrouwenspersonen minder makkelijk vinden. In 2026 willen de vertrouwenspersonen de meldingsbereidheid onder studenten vergroten. Het team zet daarom extra in op zichtbaarheid en vindbaarheid. Zo zijn vertrouwenspersonen fysiek aanwezig op verschillende locaties.

Daarnaast onderhoudt het team nauw contact met de Studentenraad. Doel is studenten inzichtelijk te maken hoe zij ondersteuning kunnen krijgen wanneer dit nodig is.

Voor medewerkers is de personeelsraadgever een belangrijke partner. De vertrouwenspersoon verwijst door naar de personeelsraadgever bij meldingen van arbeidsrechtelijke aard.

## IT

Digitale voorzieningen vormen een steeds belangrijker fundament onder het onderwijs en de organisatie van ROC Mondriaan. Vanuit IV&ICT leveren wij hieraan een gerichte bijdrage door het onderwijs en de bedrijfsvoering te ondersteunen met betrouwbare en toekomstgerichte digitale voorzieningen. Daarbij staan bewuste keuzes, publieke waarden en aansluiting bij de onderwijspraktijk centraal.

Betrouwbare dienstverlening blijft hierbij de basis. In 2025 waren de digitale voorzieningen en onderliggende infrastructuur in hoge mate beschikbaar en is het onderwijs vrijwel zonder verstoringen ondersteund. Studenten en medewerkers konden daarmee dagelijks rekenen op stabiele en voorspelbare digitale ondersteuning. Ook zijn verdere stappen gezet in het versterken van de cyberweerbaarheid, onder andere via maatregelen op het gebied van beveiliging, monitoring en bewustwording.

In de zomer van 2025 is Mondriaan live gegaan met twee kernapplicaties: Xedule voor plannen en roosteren en Osiris als studentinformatiesysteem. Deze implementatie is technisch volgens planning en beheerst verlopen. Tegelijkertijd betrof het niet alleen een systeemvervanging, maar ook een herijking van onderliggende processen en werkwijzen.

In de praktijk betekende dit dat medewerkers niet alleen met nieuwe systemen gingen werken, maar ook met aangepaste processen. Dit vroeg tijd voor inwerken, het opbouwen van nieuwe routines en het eigen maken van de samenhang tussen systemen en processen. In combinatie met conversieproblematiek heeft dit geleid tot extra controles, herstelacties en een hogere werkdruk, zowel binnen de onderwijsorganisatie als binnen ondersteunende diensten, waaronder de dienst IV&ICT.

De systemen zijn inmiddels in gebruik en ondersteunen het primaire proces. Tegelijkertijd zijn er nog aandachtspunten zichtbaar, onder andere op het gebied van datakwaliteit, procesinrichting en de beschikbaarheid van managementinformatie.

Vanuit IV&ICT ligt de focus de komende periode op het verder stabiliseren van de applicaties, het verbeteren van de datakwaliteit en het versterken van de ondersteuning aan gebruikers. Daarbij is nadrukkelijk aandacht voor kennisopbouw, gebruikersondersteuning en het verder laten landen van herijkte processen in de organisatie.

Strategisch markeert de livegang van Xedule en Osiris een belangrijke mijlpaal. De nieuwe applicaties bieden meer samenhang, betrouwbaarheid en mogelijkheden voor doorontwikkeling, zoals het beter ondersteunen van flexibel en modulair onderwijs. Daarmee vormen zij een belangrijke bouwsteen onder de IV&ICT-strategie en dragen zij bij aan de bredere ambitie van Mondriaan om wendbaar, studentgericht en toekomstgericht onderwijs te bieden.

### **MondriAI – Versnellers van AI-innovatie binnen Mondriaan**

In 2025 legde het MondriAI-team een stevige basis voor AI binnen onze organisatie. De AI-visie is vastgesteld, en met een feestelijk symposium is het startschot gegeven voor een breed gedragen beweging.

Het team zette een uitgebreid AI-coachprogramma op. Elke school krijgt minimaal één AI-coach die collega's ondersteunt. Daarnaast werd het AI-pilotprogramma gelanceerd als ons eigen kennislab. Hier test, analyseert en deelt de organisatie AI-toepassingen in het onderwijs op verantwoorde wijze.

Het team breidde uit met nieuwe rollen vanuit onder andere OOA, de scholen en enthousiaste ICT-stagiairs. Ook kwam er een AI-onderwijskundige. We bereikten tientallen docenten via trainingen, inspiratiebijeenkomsten en onze interne AI-community.

Met inzichten uit de pilots bereiden we ons voor op het komende schooljaar. Dan inventariseren we gestructureerd de vragen en behoeften van specifieke scholen. Zo bouwen we stap voor stap aan toekomstbestendig en betekenisvol gebruik van AI in het onderwijs.





# 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 2025

alle bedragen in € 1.000.000	2025	begroting 2025	in % van de begroting	2024	begroting 2026
<b>baten</b>	<b>258,2</b>	<b>246,2</b>	<b>104,9%</b>	<b>239,6</b>	<b>256,6</b>
rijksbijdragen	228,2	217,6	104,9%	211,5	227,7
overige overheidsbijdragen en subsidies	13,8	12,7	108,7%	13,7	11,4
college-, cursus-, les- en examengelden	8,1	7,2	112,5%	5,8	7,9
baten werk in opdracht van derden	3,1	2,5	124,0%	2,4	1,7
overige baten	5,0	6,2	80,6%	6,2	7,9
<b>lasten</b>	<b>260,9</b>	<b>252,7</b>	<b>103,2%</b>	<b>244,4</b>	<b>263,7</b>
personeelslasten	209,1	197,8	105,7%	194,2	213,2
afschrijvingen	15,2	16,0	95,0%	14,8	13,7
huisvestingslasten	13,5	14,1	95,7%	13,7	13,3
overige lasten	23,1	24,8	93,1%	21,7	23,5
<b>saldo baten en lasten</b>	<b>-2,7</b>	<b>-6,5</b>	<b>41,5%</b>	<b>-4,8</b>	<b>-7,1</b>
financiële baten en lasten	0,6	0,8	75,0%	1,2	0,8
belastingen	-	-	-	-	-
<b>resultaat</b>	<b>-2,1</b>	<b>-5,7</b>		<b>-3,6</b>	<b>-6,3</b>

Tabel 4.2 Balans per 31 december 2025

alle bedragen in € 1.000.000	2025	2024
<b>activa</b>	<b>216,1</b>	<b>230,0</b>
materiële vaste activa	187,8	188,1
financiële vaste activa	1,3	1,5
voorraden	-	0,1
vorderingen	8,2	7,4
liquide middelen	18,8	32,9
<b>passiva</b>	<b>216,1</b>	<b>230,0</b>
vermogen	119,4	121,5
voorzieningen	7,8	8,2
langlopende schulden	37,5	41,3
kortlopende schulden	51,4	59,0

## 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	228,2	217,6	10,6
overige overheidsbijdragen en subsidies	13,8	12,7	1,1
college-, cursus-, les- en examengelden	8,1	7,2	0,9
baten werk in opdracht van derden	3,1	2,5	0,6
overige baten	5,0	6,2	-1,2
<b>totaal baten</b>	<b>258,2</b>	<b>246,2</b>	<b>12,0</b>

De totale baten zijn € 12,0 mln. hoger dan begroot, dit verschil ontstaat m.n. door:

- De rijksbijdragen zijn € 10,6 mln. hoger dan begroot, met name door de loon- en prijsbijstelling van € 10,8 mln. en de doorstorting van de niet-benutte knelpuntenpot van € 0,4 mln. Daarnaast is de verantwoording van de subsidie regionale aanpak VSV € 2,1 mln. hoger dan begroot. Dit wordt enerzijds verklaard door € 1 mln. aanvullend ontvangen subsidie in 2025 en anderzijds door de samenwerking met de Gemeente Den Haag, waardoor de beschikbare middelen optimaal zijn benut. Verder is door het aflopen van de subsidie Nazorg MBO € 0,8 mln. meer vrijgevallen dan in de begroting was voorzien. Daartegenover zijn de bedragen van de prestatieafhankelijke Kwaliteitsmiddelen 2019-2022 (€ -3,2 mln.) en enkele subsidies doorgeschoven naar 2026 (€ -0,3 mln.).
- De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn € 1,1 mln. hoger dan begroot. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een ophoging van de basisbeschikking 2025 voor volwasseneneducatie door de Gemeente Den Haag, bestaande uit € 0,4 mln. voor het aanpakken van wachtrijen en € 0,3 mln. voor loon- en prijsbijstelling. Daarnaast zijn een aantal aanvullende subsidies ontvangen voor volwasseneneducatie.
- College-, cursus-, les- en examengelden zijn € 0,9 mln. hoger dan begroot door een toename van de uitbestede VO-studenten ISK/ESK.
- De baten werk in opdracht van derden zijn € 0,6 mln. hoger dan begroot door hogere nafacturatie inburgering. Deze nafacturatie wordt veroorzaakt door nieuwe, gunstigere werkafspraken met de Gemeente Den Haag.
- De overige baten zijn € 1,2 mln. lager dan begroot mede door lagere projectgelden, onder meer van Via Delta, Groeifonds LLO en Beethoven.

Tabel 4.4 Verschil lasten

lasten (bedragen in € 1.000.000)	realisatie	begroting	verschil
personeelslasten	209,1	197,8	11,3
afschrijvingen	15,2	16,0	-0,8
huisvestingslasten	13,5	14,1	-0,6
overige lasten	23,1	24,8	-1,7
<b>totaal lasten</b>	<b>260,9</b>	<b>252,7</b>	<b>8,2</b>

De personeelslasten zijn in totaal € 11,3 mln. hoger dan begroot door:

- De loonkosten zijn € 9,5 mln. hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de CAO-loonstijging van 5,1% met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2025 (€ 7,8 mln.) Daarnaast zijn de loonkosten hoger door de compensatie van overige vrije dagen voor werknemers die de afgelopen vijf jaar zwangerschapsverlof hebben gehad (volgens uitspraak kantonrechter), door diverse vaststellingsovereenkomsten en door verhoging van het centrale budget voor onderwijsontwikkeling en -stimulering en strategische thema's zoals MDT.
- De kosten van personeel niet in dienst is € 3,1 mln. hoger dan begroot. Bij de scholen houdt deze met name verband met de tijdelijke invulling van vacatures en de vervanging van langdurig zieke medewerkers. Daarnaast is bij de scholen, als gevolg van de verhoging van het centrale budget voor Concept onderwijsontwikkeling en -stimulering, extra gebruikgemaakt van inhuur derden voor kwaliteitsverbetering. Binnen de diensten hangen de hogere kosten vooral samen met de versnelling van het project Mondriaal en met extra ondersteuning vanwege implementatieproblemen bij Osiris en Xedule.
- De overige personeelskosten inclusief mutaties personele voorzieningen zijn € 1,3 mln. lager dan begroot. Enerzijds is sprake van een stijging van € 0,8 mln., voornamelijk veroorzaakt door nietbegrote kosten voor het lustrumfeest van Mondriaan, de eindheffing in het kader van de werkkostenregeling en een dotatie vanwege een hogere reservering voor nog te betalen vakantiedagen. Anderzijds wordt de afname veroorzaakt door niet-begrote ontvangen UWV-uitkeringen van € 2,1 mln.

De post afschrijvingen bestaat uit € 13,6 mln. aan reguliere afschrijvingen en € 1,6 mln. aan boekverlies binnen de categorie gebouwen. Door toepassing van de componentenbenadering wordt bij het activeren van kosten voor groot onderhoud of de vervanging van belangrijke componenten het eerder geactiveerde component gedesinvesteerd. Als gevolg van verduurzamingsmaatregelen zijn bepaalde investeringen eerder uitgevoerd dan oorspronkelijk voorzien, waardoor een boekverlies is ontstaan.

De afschrijvingen over 2025 zijn, ondanks het boekverlies, € 0,8 mln. lager dan begroot. Bij het opstellen van de begroting 2025 was de impact van de stelselwijziging naar de componentenbenadering nog niet volledig inzichtelijk.

Daarnaast is vertraging ontstaan in de investeringen in inventaris en apparatuur, wat eveneens heeft bijgedragen aan de lagere afschrijvingslasten.

De huisvestingslasten zijn € 0,6 mln. lager dan begroot. Dit wordt voornamelijk verklaard door een lager energieverbruik, als gevolg van genomen energiebesparende maatregelen en gedane duurzaamheidsinvesteringen.

De overige lasten zijn € 1,7 mln. lager dan begroot. Dit is met name te verklaren door een verschuiving van overige lasten naar de personeelslasten. Uitgaven vanuit het centrale budget die oorspronkelijk onder overige lasten waren begroot, zijn gerealiseerd als personeelslasten, met name als salariskosten en inhuur derden.

## Vergelijking balansposten

Tabel 4.5 Activa

activa (bedragen in € 1.000.000)	2025	2024	verschil
materiële vaste activa	187,8	188,1	-0,3
financiële vaste activa	1,3	1,5	-0,2
voorraden	-	0,1	-0,1
vorderingen	8,2	7,4	0,8
liquide middelen	18,8	32,9	-14,1
<b>totaal activa</b>	<b>216,1</b>	<b>230,0</b>	<b>-13,9</b>

De materiële vaste activa zijn afgenomen met € 0,3 mln. In 2025 is voor € 14,9 mln. geïnvesteerd in gebouwen, inventaris en apparatuur. De afschrijvingen bedragen € 13,6 mln. Daarnaast is sprake van een boekverlies van € 1,6 mln. door desinvestering van componenten van gebouwen en installaties.

De financiële vaste activa zijn afgenomen met € 0,2 mln. als gevolg van de jaarlijkse toerekening aan het resultaat van de vooruitbetaling op Stichting Glaslokaal en de afgekochte, contant gemaakte btw met betrekking tot de huur van de Waldorpstraat.

De vorderingen zijn per saldo met € 0,8 mln. gestegen. Deze mutatie wordt met name veroorzaakt door een stijging van de vordering op overige overheden met € 1 mln. na facturatie van inburgering, een stijging van de overige vorderingen met € 0,6 mln. en een afname van de debiteuren met € 1,1 mln..

De liquide middelen zijn met € 14,1 mln. afgenomen. Deze afname is het gevolg van een negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten in materiële vaste activa (€ 14,9 mln.) en een negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten als gevolg van de aflossing op de langlopende lening (€ 3,8 mln.). Daartegenover staat een positieve kasstroom uit operationele activiteiten van € 4,6 mln..

Tabel 4.6 Passiva

passiva (bedragen in € 1.000.000)	2025	2024	verschil
vermogen	119,4	121,5	-2,1
voorzieningen	7,8	8,2	-0,4
langlopende schulden	37,5	41,3	-3,8
kortlopende schulden	51,4	59,0	-7,6
<b>totaal passiva</b>	<b>216,1</b>	<b>230,0</b>	<b>-13,9</b>

Het vermogen is afgenomen met € 2,1 mln., doordat het resultaat 2025 in mindering is gebracht op de algemene reserve.

De (personele) voorzieningen zijn afgenomen met € 0,4 mln. Deze mutatie wordt met name veroorzaakt door een afname van de voorziening langdurig zieken met € 0,8 mln., als gevolg van een afname van het aantal langdurig zieke medewerkers dat naar verwachting niet terugkeren in het arbeidsproces. Daartegenover staat een stijging van de voorziening verlofcompensatie zieke docenten en seniorenverlof met € 0,4 mln. Deze stijging wordt veroorzaakt door een bredere toepassing van de cao mbo voor de voorziening verlofcompensatie zieke docenten en toenemende vergrijzing, wat leidt tot een hogere participatiegraad binnen de voorziening seniorenverlof.

De langlopende schulden zijn met € 3,8 mln. afgenomen als gevolg van de jaarlijkse aflossing op de hypothecaire lening.

De kortlopende schulden zijn met € 7,6 mln. afgenomen. Deze afname wordt hoofdzakelijk verklaard door lagere af te wikkelen posten 'Vooruitontvangen subsidies OCW' en 'Werk door derden'. Als gevolg van het aflopen van de subsidies VSV, Digital Operations Centre en Nazorg MBO zijn deze af te wikkelen bedragen € 4,7 mln. lager. Daarnaast is de subsidie MDT € 1,9 mln. lager. Hiertegenover staat de subsidie VABOK, die leidt tot een hogere af te wikkelen post van € 1,5 mln. Verder is in verband met duurzaamheidsinvesteringen in 2025 € 1,6 mln. van de vooruitontvangen duurzaamheidssubsidies verbruikt.

## Treasurymanagement

De Treasurycommissie is in 2025 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 en beleggingen.

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 2025 geen beleggingen en beleningen uitgezet of aangetrokken.

## Kengetallen

Tabel 4.7 Kengetallen

kengetallen	signaleringswaarde	2025	2024
solvabiliteit 2	< 0,30	0,59	0,56
liquiditeit	< 0,50	0,53	0,68
absolute omvang liquide middelen (x € 1.000.000)	2 mln.	18,88	32,90
signaleringswaarde bovenmatige reserves	> 1	0,59	0,60

De solvabiliteit 2 is het eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen en is gestegen van 0,56 naar 0,59. De liquiditeit (vlottende activa gedeeld door vlottende passiva) daalt van 0,68 naar 0,53 door herinvestering van de vrijgevallen afschrijvingen, de aflossing op de hypothecaire lening, de besteding van de vooruit ontvangen subsidies en het resultaat 2025.

Alle waarden voor solvabiliteit en liquiditeit bevinden zich binnen de signaleringgrenzen 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 2026-2028 ingezet op de volgende thema's: verbeteren mentaal welzijn studenten, versterken kwaliteit onderwijs en terugdringen ziekteverzuim.

Extra investering om de schoolkosten voor studenten te beperken. Veel studenten verkeren in een moeilijk financiële positie. Mondriaan neemt actie om de schoolkosten voor studenten zo laag mogelijk te houden.

Met ingang van begrotingsjaar 2026 wordt jaarlijks maximaal € 1 miljoen aan centraal budget vrijgemaakt ten behoeve van de verlaging van schoolkosten.

- Doelgroep: eerstejaars BOL-studenten
- Toekenning via 'Kortingsvoucher' van max. € 250 per student
- Met het oog op continuïteit is het beleid dit de komende 5 schooljaren (t/m 2030) in te zetten.
- Scholen hanteren het uitgangspunt om de schoolkosten voor alle leerjaren zo laag mogelijk te houden.

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	2026	2027	2028	2029	2030
T-2	15.434	16.059	16.246	16.315	16.349
T=0	16.246	16.315	16.349	16.430	16.510
<b>verschil</b>	<b>-812</b>	<b>-256</b>	<b>-103</b>	<b>-114</b>	<b>-161</b>
bedrag per gewogen student ca.	11.139	11.172	11.040	10.858	10.743
<b>financieringsverschil</b>	<b>-9.040.857</b>	<b>-2.860.359</b>	<b>-1.142.544</b>	<b>-1.242.796</b>	<b>-1.726.878</b>



Tabel 4.9 Meerjarige studenten- en formatieprognose (A1 gegevensset)

mbo		2025		prognose 2026		prognose 2027		prognose 2028		prognose 2029		prognose 2030	
aantal studenten		18.669		18.831		18.958		19.034		19.135		19.238	
aantal gewogen studenten		16.059		16.246		16.315		16.349		16.430		16.510	
<b>VAVO</b>													
aantal deelnemers		1.249		1.250		1.250		1.250		1.250		1.250	
<b>gemiddelde bezetting in fte</b>													
onderwijzend personeel	OP	1.305	64,8%	1.284	63,5%	1.294	64,0%	1.290	64,2%	1.248	63,4%	1.235	63,1%
directe onderwijsondersteunend	DOP	234	11,6%	248	12,3%	247	12,2%	240	12,0%	242	12,3%	243	12,4%
indirecte onderwijsondersteunend	IOP	412	20,5%	427	21,1%	417	20,6%	417	20,7%	417	21,2%	417	21,3%
directe en management	MAN	63	3,1%	62	3,1%	62	3,1%	62	3,1%	62	3,2%	62	3,2%
<b>totaal gemiddelde bezetting</b>		<b>2.014</b>		<b>2.021</b>		<b>2.020</b>		<b>2.010</b>		<b>1.969</b>		<b>1.957</b>	

#### Toelichting meerjarig 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 2025 is gebaseerd op de verwachte eindstand per 1 oktober 2025, in de jaren 2026-2030 gaat het om geprognostiseerde studentenaantallen.

Het middelbaar beroepsonderwijs vormt veruit het grootste onderdeel van Mondriaan. De raming is dat het aantal mbo-studenten in 2030 gaat uitkomen op 19.238. Dit betekent een stijging van 3% ten opzichte van het totale aantal studenten 2025.

In 2025 is het studentenaantal bij het Vavo met 16% gestegen. De verwachting is een stabilisatie van 1.250 VAVO studenten de komende jaren.

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 2026 en verder. De liquiditeit, rentabiliteit en investeringsbehoefte zijn hiervan afgeleid. Dit geldt tevens voor de meerjarenbegrotingen over 2026-2030 van de exploitatie en de balans.

De personele bezetting betreft de gemiddelde bezetting per jaar. De gemiddelde bezetting voor de jaren 2026-2030 is gerelateerd aan de ontwikkeling van het aantal studenten en de inzet op projecten die gefinancierd worden door lagere overheden.

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

landelijke referentie raming	2025	2026	2027	2028	2029	2030
bol	334.500	345.200	352.800	359.700	363.700	365.500
bbl	132.600	123.700	118.400	111.500	104.700	99.400
<b>totaal</b>	<b>467.100</b>	<b>468.900</b>	<b>471.200</b>	<b>471.200</b>	<b>468.400</b>	<b>464.900</b>
gewogen studenten	387.540	394.680	400.160	404.300	405.580	405.260
<b>Mondriaan</b>						
bol	14.319	14.523	14.553	14.560	14.626	14.691
bbl	4.350	4.308	4.405	4.474	4.510	4.547
<b>totaal</b>	<b>18.669</b>	<b>18.831</b>	<b>18.958</b>	<b>19.034</b>	<b>19.135</b>	<b>19.238</b>
gewogen studenten	16.059	16.246	16.315	16.349	16.430	16.510
marktaandeel (gewogen studenten)	4,14%	4,12%	4,08%	4,04%	4,05%	4,07%

Tabel 4.11 A2 Meerjarenbegroting

balans x €1.000 activa	jaarrekening 2025	prognose 2026	prognose 2027	prognose 2028	prognose 2029	prognose 2030
<b>vaste activa</b>						
materiële vaste activa	187.763	187.707	185.252	180.688	174.238	167.878
financiële vaste activa	1.260	1.232	1.204	1.176	1.148	1.120
<b>totaal vaste activa</b>	<b>189.023</b>	<b>188.939</b>	<b>186.456</b>	<b>181.864</b>	<b>175.386</b>	<b>168.998</b>
<b>vlottende activa</b>						
voorraden	49	57	57	57	57	57
vorderingen	8.155	6.976	7.009	7.043	7.076	7.110
liquide middelen	18.882	7.769	10.832	10.163	11.907	14.418
<b>totaal vaste activa</b>	<b>27.086</b>	<b>14.802</b>	<b>17.898</b>	<b>17.263</b>	<b>19.040</b>	<b>21.585</b>
<b>totaal activa</b>	<b>216.109</b>	<b>203.741</b>	<b>204.354</b>	<b>199.127</b>	<b>194.426</b>	<b>190.583</b>
<b>passiva</b>						
eigen vermogen	119.388	113.237	118.933	118.933	118.933	118.933
algemene reserve						
voorzieningen	7.826	7.820	7.817	7.777	7.619	7.777
langlopende schulden	37.500	33.750	30.000	26.250	22.500	18.750
kortlopende schulden	51.395	48.934	47.604	46.167	45.374	45.123
<b>totaal passiva</b>	<b>216.109</b>	<b>203.741</b>	<b>204.354</b>	<b>199.127</b>	<b>194.426</b>	<b>190.583</b>

### Toelichting-balans

De vaste activa zijn een weergave van de boekwaarde, de afname vanaf 2027 ontstaat doordat de investeringen lager zijn dan de afschrijvingen. De afname van de liquiditeit in 2026 ontstaat met name door de investeringen in aanpassing en verduurzaming van de gebouwen, de aflossing op de langlopende schuld, het begrote negatieve resultaat en de afwikkeling van vooruitontvangen subsidies. De daling van de algemene reserve in 2026 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 investeringen en kosten voor de verdere verduurzaming van eigen panden en planmatige onderhoudsinvesteringen. In onderstaande tabel staan de investeringen per jaar.

Tabel 4.12 Investeringen verduurzaming eigen panden en planmatige onderhoudsinvesteringen

investeringen x €1.000	prognose 2026	prognose 2027	prognose 2028	prognose 2029	prognose 2030
gebouw bouwkundig	-	-	-	-	-
gebouw dak en gevel	1.750	700	950	100	700
gebouw aanpassing	2.470	2.000	2.000	-	-
gebouw afwerking	30	620	480	620	250
W/E-installaties	3.700	4.360	320	1.100	760
subsidie is verduurzaming	-742	-780	-	-	-
<b>subtotaal</b>	<b>7.208</b>	<b>6.900</b>	<b>3.750</b>	<b>1.820</b>	<b>1.710</b>
inventaris en apparatuur	6.455	6.584	6.716	6.850	6.987
<b>totaal investeringen</b>	<b>13.663</b>	<b>13.484</b>	<b>10.466</b>	<b>8.670</b>	<b>8.697</b>

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 2026 is gebaseerd op aanwezige studenten op 1 oktober 2024). Daarnaast zijn risico's voor de meerjarenbegroting inzichtelijk en zijn adequate maatregelen genomen om de risico's te beheersen. Om de risico's van studentendaling, onvolledige compensatie van loon en prijsbijstellingen en/of rijks bezuinigingen te beheersen en tijdig te kunnen bijsturen, bestaat de formatie voor circa 10% uit een flexibele schil.

De liquiditeitsratio ligt de komende jaren onder de signaleringssgrens. De absolute liquiditeitspositie bedraagt eind 2026 € 7,8 mln. Om het liquiditeitsrisico te minimaliseren beschikt Mondriaan over een kredietfaciliteit van € 13,4 mln. bij Schatkistbankieren.

Voor interne financiële sturing heeft het CvB interne signaleringswaarden vastgesteld.

### **Toelichting eigen vermogen**

Mondriaan sluit het boekjaar 2025 af met een vermogen van € 119,5 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 en de verwachte ontwikkeling daarin is het niet wenselijk om gebouwen te verkopen, uitzondering is het leegstaande pand aan de Brouwersgracht. De verkoop van de Brouwersgracht is in de meerjaren begroting opgenomen in 2027. 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.

Voor eind 2026 wordt er een nieuw strategisch huisvestingsplan opgesteld en zal op basis hiervan besloten worden of een nieuwe aanvullende langlopende lening aangegaan wordt.



## Staat van baten en lasten

Tabel 4.13 Meerjaren staat van baten en lasten

balans x €1.000	jaarrekening 2025	prognose 2026	prognose 2027	prognose 2028	prognose 2029	prognose 2030
<b>baten</b>						
rijksbijdrage	228.222	227.682	235.838	233.297	228.673	227.125
overige overheidsbijdragen en subsidies	13.842	11.429	11.429	11.429	11.429	11.429
college-, cursus-, les- en examengelden	8.059	7.916	7.990	8.064	8.140	8.216
baten werk in opdracht van derden	3.139	1.749	1.172	1.195	1.219	1.244
overige baten	5.039	7.946	13.646*	7.946	7.946	7.946
<b>totaal baten</b>	<b>258.301</b>	<b>256.722</b>	<b>270.075</b>	<b>261.931</b>	<b>257.407</b>	<b>255.960</b>
<b>lasten</b>						
personeelslasten	209.114	213.193	212.137	210.804	206.154	204.737
afschrijvingen gebouwen	9.127	7.585	9.683	8.648	8.611	8.418
afschrijvingen app/inventaris	6.118	6.134	6.257	6.382	6.509	6.640
huisvestingslasten	13.534	13.277	12.995	12.798	12.821	12.845
overige lasten	23.133	23.493	23.525	23.541	23.577	23.614
<b>totaal lasten</b>	<b>261.026</b>	<b>263.682</b>	<b>264.597</b>	<b>262.173</b>	<b>257.672</b>	<b>256.249</b>
<b>saldo baten en lasten</b>						
uit de gewone bedrijfsvoering	-2.725	-6.960	5.478	-242	-265	-289
uit de financiële bedrijfsvoering	604	810	218	242	265	289
<b>totaal resultaat</b>	<b>-2.121</b>	<b>-6.150</b>	<b>5.696</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* In de overige opbrengsten 2027 is de verkoop van de Brouwersgracht opgenomen. De verwachting is dat de verkoop in 2026 wordt gerealiseerd.

## Toelichting staat van baten en lasten

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de geschatte ontwikkeling van het studentenaantal, de meest recente raming van het makro kader voor de mbo-sector (september 2025) 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 2026 ontstaat enerzijds door investeringen ten laste van het eigenvermogen voor extra begeleiding van onze studenten (zie pagina 1, extra investeringen) en anderzijds door deels 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.

De toename van de rijksbijdrage in 2027–2028 is het gevolg van T-2 financiering. De stijging van het gewogen aantal studenten van 2024 naar 2025 bedraagt ruim 600.

De daling van de baten in opdracht van derden wordt veroorzaakt door een afname van de inkomsten uit inburgering.

De overige baten in 2027 nemen toe door de verwachte verkoop van de Brouwersgracht.

De afschrijvingen op gebouwen stijgen als gevolg van aanpassingen aan gebouwen, onderhoudsinvesteringen en incidentele desinvesteringen.

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 ondermeer 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.

## 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 4.14 Kengetallen

Kengetallen	signaleringswaarde	jaarrekening	prognose				
		2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>solvabiliteit 1</b> eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen		0,55	0,56	0,58	0,60	0,61	0,62
<b>solvabiliteit 2</b> eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen	< 0,40	0,59	0,59	0,62	0,64	0,65	0,66
<b>signaleringswaarde bovenmatige reserves</b>	> 1	0,59	0,55	0,56	0,56	0,55	0,55
<b>liquiditeit</b> vlottende activa gedeeld door vlottende passiva	< 0,50	0,53	0,30	0,38	0,37	0,42	0,48
<b>absolute omvang liquide middelen (x € 1 mln.)</b>	2 mln.	18,88	7,77	10,83	10,16	11,91	14,42
<b>rentabiliteit t.o.v. baten</b> resultaat gedeeld door totale baten	-3% en +3%	-0,8%	-2,4%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>huisvestingsratio</b> (afschrijvingen gebouwen plus huisvestingslasten plus hyp. rente ) gedeeld door totale lasten	> 12,5%	8,7%	8,0%	8,7%	8,3%	8,4%	8,4%
<b>studentratio</b> gemiddelde groepsgrootte = gewogen studenten MBO gedeeld door gemiddelde OP-formatie	15,0 - 17,0	15,9	15,9	15,8	16,0	16,7	17,0

## Toelichting kengetallen

In de tabel staan de kengetallen voor 2025-2030. 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 € 13,4 mln. die Mondriaan heeft bij Schatkistbankieren.

De daling van de liquiditeit ontstaat door de aflossing van de langlopende schuld, investeringen in huisvesting en het begrote exploitatietekort 2025-2026. Dit tekort hangt samen met de meerjarige inzet van middelen voor de ondersteuning en begeleiding van studenten ter bestrijding van onderwijsachterstanden en welzijnsproblematiek.

Voor eind 2026 wordt er een nieuw strategisch huisvestingsplan opgesteld en zal op basis hiervan besloten worden of een nieuwe aanvullende langlopende lening aangegaan wordt. Hiermee verwacht Mondriaan ook voor de liquiditeit binnen de signaleringswaarde te blijven de komende jaren.

## 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. Bevoegen 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 4.15 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 m<sup>2</sup> per gewogen student ligt tussen de 7-9 m<sup>2</sup> per student. Het streven is om in elk geval onder het landelijk gemiddelde te blijven. Het landelijke gemiddelde is momenteel 9,6 m<sup>2</sup>.

## 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. kanselijkheid,
2. aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt,
3. kennis, kwaliteit en innovatie,
4. betrokken medewerkers en inclusieve werkgever en
5. duurzaamheid.

#### 2. Risico-identificatie

Mondriaan heeft de hiernaast staande belangrijkste risico's geïdentificeerd:

## B2 Beschrijving belangrijkste risico's

Tabel 4.16 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
ICT, informatie-beveiliging en privacy	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
	13. Onvoldoende bewustzijn en zorgvuldigheid bij studenten en medewerkers	Datalekken, niet naleven van privacy wetgeving (AVG) en reputatieschade
	14. Nieuwe technologie (migraties van kritische systemen en onveilige inzet van innovatieve technologieën, zoals Artificial Intelligence)	Storingen en uitval van het onderwijs, datalekken, niet naleven van privacy wetgeving (AVG), financiële schade en reputatieschade
fraude	15. Digitale Soevereiniteit (veranderd buitenlands beleid waar data staat)	Verlies van controle over digitale infrastructuur, storingen en uitval van het onderwijs, datalekken, niet naleven van privacy wetgeving (AVG) en financiële schade
	16. Examenfraude	Verhoogd toezicht, belemmeringen voor diploma-erkenning, verlies van accreditatie, financiële schade en reputatieschade
reputatie	17. Fraude door personeel	
	18. Negatieve publiciteit	Daling studentenaantallen, belemmerde toegang tot subsidies, verhoogd toezicht en verlies van samenwerkingsverbanden
human resource	19. Tekort aan gekwalificeerd personeel	Kwaliteitsverlies van het onderwijs, verhoogde kosten (werving, vervanging, inhuur en re-integratie), hogere werkdruk, minder innovatie, beperking groeistrategie, daling studentenaantallen, financiële schade en reputatieschade
	20. Ziekteverzuim boven de 6,7%	
	21. Juridische arbeidsgeschillen	
fysiek en veiligheid	22. Onveilige situaties of onvoldoende faciliteiten voor studenten en medewerkers	Ongevallen, juridische geschillen, verhoogd ziekteverzuim, verlies van studenten en medewerkers en reputatieschade
	23. 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 4.17 Risico-analyse geïdentificeerde risico's

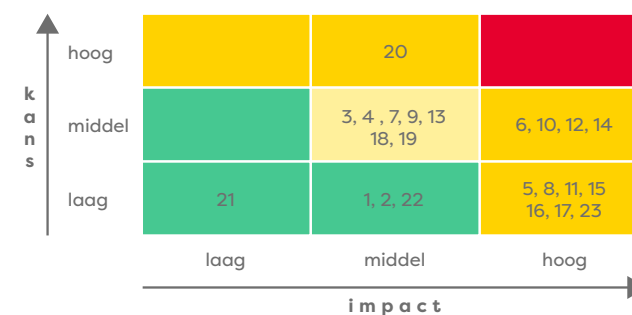
categorie	risico (mogelijk ongewenste gebeurtenis)	kans	impact
strategie	1. Niet behalen van de doelstellingen (prioriteiten 1 t/m 5)	laag	middel
marktontwikkeling	2. Daling studentenaantallen	laag	middel
	3. Toenemende concurrentie van andere mbo-instellingen	middel	middel
wet- en regelgeving	4. Veranderingen in wet- en regelgeving	middel	middel
	5. Niet compliant zijn	laag	hoog
financieel	6. Onvoldoende beschikbare liquide middelen	middel	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
ICT, informatie-beveiliging en privacy	10. Cyberaanvallen	middel	hoog
	11. Onvoldoende inzicht in beveiligingsniveaus	laag	hoog
	12. Ketenafhankelijkheid	middel	hoog
	13. Onvoldoende bewustzijn en zorgvuldigheid bij studenten en medewerkers	middel	middel
	14. Nieuwe technologie (migraties van kritische systemen en onveilige inzet van innovatieve technologieën, zoals Artificial Intelligence)	middel	hoog
fraude	15. Digitale Soevereiniteit (veranderd buitenlands beleid waar data staat)	laag	hoog
	16. Examenfraude	laag	hoog
reputatie	17. Fraude door personeel	laag	hoog
	18. Negatieve publiciteit	middel	middel
human resource	19. Tekort aan gekwalificeerd personeel	middel	middel
	20. Ziekteverzuim boven de 6,7%	hoog	middel
	21. Juridische arbeidsgeschillen	laag	laag
fysiek en veiligheid	22. Onveilige situaties of onvoldoende faciliteiten voor studenten en medewerkers	laag	middel
	23. 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.



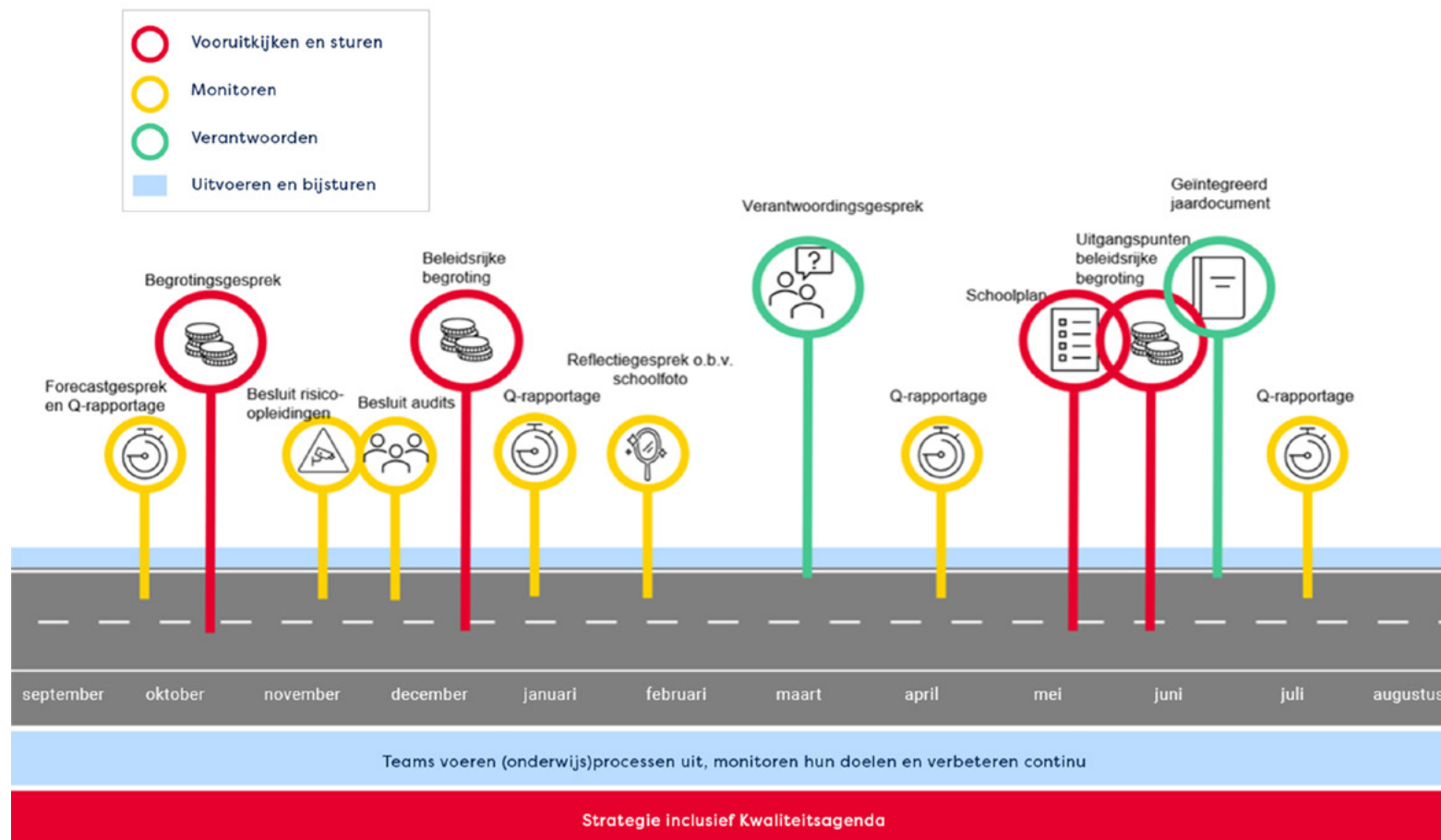
Figuur 4.1 Schematische weergave kans en impact van de risico's

De risicostrategieën die het beste aansluiten bij de behandeling van deze risico's zijn verminderen, vermijden en overdragen. ROC Mondriaan hanteert 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. Jaarlijks controleert de accountant de opzet, het bestaan en de werking van de Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB) die relevant zijn voor de jaarrekening. 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.

# ROC Mondriaan kwaliteitscyclus



Figuur 4.2 Integrale planning-en-controlcyclus

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

Tabel 4.18 Risicobeheersing

categorie	risico (mogelijk ongewenste gebeurtenis)	beheersingsmaatregelen
strategie	1. Niet behalen van de doelstellingen (prioriteiten 1 t/m 5)	Jaarlijks 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, Proefstuderende, 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, exploitatie overzicht, 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 kwaliteitssystem
	9. Studenttevredenheid is lager dan gewenst	Inzetten Centrale Studentenraad en periodieke meting via de JOB-monitor en de Studentenenquête (STU)
ICT, informatie-beveiliging en privacy	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)
	13. Onvoldoende bewustzijn en zorgvuldigheid bij studenten en medewerkers	ARDA e-learnings, trainingen en bewustwordingssessies
	14. Nieuwe technologie (migraties van kritische systemen en onveilige inzet van innovatieve technologieën, zoals Artificial Intelligence)	Aanschafprocedure (impact- en risicoanalyse i.c.m. context registratie), stuurgroepen en cyclische monitoring, analyse en evaluatie
	15. Digitale Soevereiniteit (veranderd buitenlands beleid waar data staat)	EU-tenzij beleid in aanschaf van software en gebruik van SURF/ lokale Mondriaan oplossingen
fraude	16. Examenfraude	Gebruikmaken van landelijke examens, goede systeembeveiliging, voorlichting van docenten en studenten en examenprotocollen
	17. Fraude door personeel	AO/IB, Logisch Toegangsbeleid, Mandaatregeling, fysieke beveiliging, Code Goed Bestuur en Integriteitscode
reputatie	18. 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 ROC Mondriaan
human resource	19. Tekort aan gekwalificeerd personeel	Gedegen personeelsbeleid, wervingsbeleid, werkgeversvisie, gekwalificeerde back-up bureaus, flexibele schil, toekenning scholingsbudgetten en Mondriaan Academie
	20. Ziekteverzuim boven de 6,7%	Speerpunt in 2025/2026: gezondheid, balans, vitaliteit en werkplezier, inzet arbeidsdeskundige en begeleiding bij analyse en aanpak ziekteverzuim daar waar het bovenmatig hoog is
	21. Juridische arbeidsgeschillen	Inzetten van personeelsraadgever en arbeidsjurist
beleid en procedures	22. Onveilige situaties of onvoldoende faciliteiten voor studenten en medewerkers	ARDA e-learnings, trainingen en bewustwordingssessies
fysiek en veiligheid	23. Calamiteiten, zoals brand	Integraal Veiligheidsplan (sociale veiligheid, fysieke veiligheid, digitale veiligheid en crisismanagement) en strategische huisvestingsplanning

## 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. Daarbij komen ook de eerder genoemde risico's en beheersmaatregelen aan bod. Indien de cijfers afwijken van de normstelling wordt een analyse uitgevoerd naar de oorzaak. Ook de bredere risico's en beheersmaatregelen die tijdens deze besprekingen naar voren komen, worden nader geanalyseerd. 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.



### 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 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*:<sup>7</sup>

1. Leerwerkbedrijven<sup>8</sup>
2. Contractonderwijs
3. Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
4. Educatie
5. Verhuur
6. Detachering

<sup>7</sup> Binnen ROC Mondriaan zijn de studentenkantines en restauratieve voorzieningen primair bedoeld voor studenten en medewerkers. Conform de Kamerbrief van 28 mei 2026 vallen deze voorzieningen onder de uitzondering op de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten.

<sup>8</sup> 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.

### 1. Leerwerkbedrijven

Tabel 4.19 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	investeringen 2025
	€ mln.		€ mln.	€ mln.
	0,5		0,9	0,9
Mutatie van de investeringen 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 vindt 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.			

## 2. Contractonderwijs

Tabel 4.20 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		investeringen 2025
	€ mln.		€ mln.		€ mln.
	0,8		0,8		0,8
Mutatie van de investeringen 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.	<b>risico</b>		<b>maatregel</b>		
	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 geadmineistreerd 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.				
Geen structurele negatieve resultaten op private activiteiten, investering moet proportioneel zijn.	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 4.21 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	investeringen 2025
	€ mln.	€ mln.	€ mln.
	0,7	0,8	0,8
Mutatie van de investeringen in het verslagjaar: € 0,8 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 verantwoordelijkheidstoedeling.	Op basis van centraal gestelde kaders is de uitvoering van het LLO ondergebracht bij de scholen van 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 zijn 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.		
Geen structurele negatieve resultaten op private activiteiten, investering moet proportioneel zijn.	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 vraaginschrijving 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 4.22 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	investeringen 2025
	€ mln.		€ mln.	€ mln.
	1,4		1,4	1,4
Mutatie van de investeringen in het verslagjaar: € 1,4 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 geadmineistreerd 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. <a href="#">Zie voor de activiteiten 1.2 Onderwijsaanbod en -resultaten bijzondere voorzieningen</a>			

## 5. Verhuur

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

## 6. Detachering

Tabel 4.23 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	investeringen 2025
	€ mln.		€ mln.	€ mln.
	0,6		0,6	0,6
Mutatie van de investeringen in het verslagjaar: € 0,6 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.			

Tabel 4.24 Publiek - privaat 2025

nr.	onderdeel	omvang van de baten	omvang van de lasten	investeringen 2025	activiteit	gehanteerde kostprijsmethode
		€ mln.	€ mln.	€ mln.		
1	leerwerkbedrijven	0,5	0,9	0,9	leerwerkbedrijf	marktconforme prijs
2	contract brancheopleidingen / BHV / overige	0,8	0,8	0,8	contractactiviteiten	integrale kostprijsmethode
3	LLO: mbo certificaten + BBL maatwerk	0,7	0,8	0,8	Leven Lang Leren	integrale kostprijsmethode
4	inburgering	1,4	1,4	1,4	educatie	integrale kostprijsmethode
5	verhuur	-	-	-	verhuur	integrale kostprijsmethode
6	detachering aan derden	0,6	0,6	0,6	detachering	integrale kostprijsmethode
	<b>totaal</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>		



## 4.4 Notitie Helderheid

### Bijlage bij de jaarrekening 2025 van ROC Mondriaan (27GZ)

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 582 studenten uitgestroomd in het laatste kwartaal van 2025. Zie onderstaande specificatie.

Tabel 4.25 Uitstroom kwartaal 4 2025

niveau		bol	bbl	totaal
1	gediplomeerde uitstroom	-	-	-
	ongediplomeerde uitstroom	2	49	51
2	gediplomeerde uitstroom	31	21	52
	ongediplomeerde uitstroom	36	65	101
3	gediplomeerde uitstroom	41	22	63
	ongediplomeerde uitstroom	45	35	80
4	gediplomeerde uitstroom	35	44	79
	ongediplomeerde uitstroom	43	113	156
<b>eindtotaal</b>		<b>233</b>	<b>349</b>	<b>582</b>

Tabel 4.26 Specificatie uitstroom kwartaal 4 2025 zonder diploma verbijzonderd

vertrekreden	bol	bbl	totaal
ambtshalve	14	31	45
BPV gerelateerd	14	-	14
combinatie studie-werk te zwaar	4	1	5
EDU einde opleiding	1	-	1
gaat werken	8	28	36
gezakt	-	1	1
negatief studieadvies	1	2	3
opleiding te moeilijk	1	-	1
overig	24	61	85
persoonlijke omstandigheden	39	47	86
primair ongemotiveerd	2	1	3
studie- en beroepskeuze gebonden factoren	18	85	103
verhuisd	-	5	5
<b>eindtotaal</b>	<b>126</b>	<b>262</b>	<b>388</b>

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

In 2025 is één gecombineerd traject uitgevoerd: 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 2025:

Tabel 4.27 Aantal studenten die in 2025 van opleiding veranderden

verandering van	bol	bbl	totaal
leerweg	22	15	37
niveau gelijk	73	10	83
niveau hoger	23	12	35
niveau lager	10	8	18
<b>eindtotaal</b>	<b>128</b>	<b>45</b>	<b>173</b>

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:

- 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 over ontwikkelingen rondom governance (goed bestuur). In paragraaf 5.3 bespreken we de vertrouwenszaken, klachten en beroepszaken. Paragraaf 5.4 behandelt de medezeggenschap, en paragraaf 5.5 bevat het jaarverslag van de Raad van Toezicht.

## 5.1 Organisatie

Mondriaan is een regionaal opleidingscentrum dat beroepsonderwijs, volwassenenonderwijs en privaatonderwijs verzorgt in Den Haag, Delft, Naaldwijk en Leiden. De hoofdlocatie is gevestigd 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

Mondriaan hanteert bij de inrichting en ontwikkeling van de organisatie twee uitgangspunten: 'klein binnen groot' en 'integraal management'.

'Klein binnen groot' betekent dat het onderwijs is georganiseerd in overzichtelijke en herkenbare scholen.

'Integraal management' betekent dat de 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

De scholen staan centraal bij de inrichting van de organisatie. Een Mondriaan-school (beroepsonderwijs en entree) telt gemiddeld 829 studenten. Per school lopen de aantallen uiteen van circa 400 tot circa 1.400 studenten.

Op de meeste locaties (campussen) zijn meerdere scholen gevestigd. Elke school heeft een eigen afgebakende plek waar het onderwijs en schoolleven plaatsvinden. Door deze inrichting ervaren studenten en docenten dat ze onderdeel zijn van een overzichtelijke school waar men elkaar kent. Dit geeft invulling aan het uitgangspunt 'klein binnen groot'.

Aan het hoofd van een school staat de schooldirecteur. Deze is integraal verantwoordelijk voor het onderwijs en de bedrijfsvoering van de school. Uitzondering hierop zijn de facilitaire processen, die centraal en per campus worden aangestuurd.

De schooldirecteur heeft vrijheid van handelen binnen de centrale kaders van Mondriaan. De schooldirecteur ontvangt leiding van de onderwijsdirecteur en legt verantwoording af aan het College van Bestuur (CvB) over de schoolresultaten. Deze werkwijze geeft invulling aan het uitgangspunt 'integraal management'.

Scholen zijn – op enkele uitzonderingen na – naar onderwijsinhoudelijke verwantschap georganiseerd in scholengroepen. Mondriaan heeft vijf scholengroepen:

- Bijzondere Voorzieningen
- Business en Veiligheid
- Hospitality, Beauty en Sport
- Techniek
- Zorg, Onderwijs en Welzijn

Aan het hoofd van elke scholengroep staat één onderwijsdirecteur. Zorg, Onderwijs en Welzijn heeft vanwege het studentenaantal en de complexiteit van het werkveld twee onderwijsdirecteuren.

## Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van Stichting ROC Mondriaan en bestuurt de stichting. Mondriaan heeft een tweehoofdig bestuur.

Naast de algemene verantwoordelijkheid van het bestuur is elk CvB-lid eerstverantwoordelijk voor een aantal scholen en diensten. De onderwijsdirecteur ondersteunt het bestuurslid hierbij. Onderwijsdirecteuren geven leiding aan meerdere schooldirecteuren.

Het College van Bestuur is tweehoofdig en bestaat uit een voorzitter en een lid. Tot 1 juli 2025 was de heer J.H. Schutte voorzitter. Per 1 oktober 2025 volgde de heer E.H. van Vliet hem op. Gedurende het hele verslagjaar was mevrouw A.E. van der Meij bestuurslid.

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de stichting, met inachtneming van de branchecode Code goed bestuur in het mbo (2025) en de Code Goed Toezicht van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen en kinderopvang (VTOI-NVTK). [Zie het jaarverslag van de RvT](#) voor meer informatie.

De formele medezeggenschap bestaat uit de Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad. De decentrale studentenmedezeggenschap is per school georganiseerd via studentendeelraden of panelgesprekken. Zie de jaarverslagen van de Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad voor meer informatie.

## Mondriaan in 2025

Eind 2025 bestond Mondriaan uit 23 scholen voor beroepsonderwijs, entree, vavo en volwasseneneducatie (Taal+ school). Het organisatieonderdeel BAS (Begeleiding & Ondersteuning, Advies en Schakeltrajecten) verzorgde schoolse en niet-schoolse activiteiten. Een voorbeeld van schoolse activiteiten is de internationale schakelklas. Een voorbeeld van niet-schoolse activiteiten is het Studie Info Punt (StIP).

De volgende diensten ondersteunden de organisatie: Facilitair Bedrijf, Financiën en Control, Human Resource Management, Informatievoorziening en ICT, Marketing en Communicatie en Onderwijsondersteuning en -advies. Het Bestuursbureau ondersteunde het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Ook leverde het Bestuursbureau juridisch advies aan het CvB en de organisatie.

In 2025 voerde Mondriaan de volgende organisatiewijziging door:

Per 1 augustus 2025 gingen de School voor Bouw en Infra en de School voor Metaal-, Installatie- en Elektrotechnieken samen tot de School voor Techniek en Gebouwde Omgeving. Deze samenvoeging past in de strategische koers van de scholengroep. Ze vergemakkelijkt brancheoverstijgende projecten in samenwerking met het werkveld.



### Samenwerkingsverbanden

In Naaldwijk verzorgt Mondriaan samen met Albeda en de Lentiz onderwijsgroep beroepsopleidingen onder de noemer 'MBO Westland'. De opleidingen vallen binnen de domeinen Business, People, Greentech en Start.

Op Curaçao werkt Mondriaan samen met diverse partijen om het mbo-onderwijs te verstevigen: met de middelbare scholen RKCS SBO Maris Stella, DOS SBO Nilda Pinto, met de University of Curaçao en stichting CHTTC. Deze stichting exploiteert het leerhotel waar de opleidingen verzorgd worden.

Een greep uit de samenwerkingsverbanden:

- gemeente Den Haag, op diverse gebieden
- politie en ministerie van Defensie voor uniformberoepen
- ADO Den Haag voor onderwijs in de praktijk
- De Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland voor doorstroom
- voorliggend onderwijs, waaronder Spirit4You, voor instroom
- scholen voor praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs voor entreeonderwijs
- bedrijven en instellingen via het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF)
- tal van 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. De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op de manier waarop het CvB Mondriaan bestuurt. [Paragraaf 5.5 in het jaarverslag van de Raad van Toezicht](#) beschrijft hoe de raad haar toezichthoudende rol invult.

In 2025 zette het bestuur verschillende middelen in voor interne beheersing. Voorbeelden zijn 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. Dit betekent dat de onderwijskwaliteitscyclus en de financiën-en-beheerscyclus zijn geïntegreerd. Deze inrichting sluit aan bij de besturingsfilosofie van integraal management van Mondriaan.

Het doel van de planning-en-controlcyclus is:

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

De meerwaarde van deze cyclus is dat Mondriaan nu en in de nabije toekomst effectief zijn taken kan uitvoeren, financieel gezond blijft en de continuïteit waarborgt.

De planning-en-controlcyclus is ingericht als cyclisch proces. Het begint met de notitie *Uitgangspunten en aanwijzingen voor de begroting*. Hierin staan de ambities en aandachtspunten voor de begroting beschreven.

<sup>9</sup> Een Associate degree is een 2-jarige hbo-opleiding op niveau 5, die qua niveau tussen mbo-4 en een hbo-bachelor in zit. De student leert op hbo-niveau, maar werken vooral aan opdrachten en projecten die aansluiten op de praktijk.

<sup>10</sup> G4 staat voor de vier grootste steden van Nederland.

Op basis hiervan stellen alle organisatieonderdelen hun jaarplannen op, inclusief de financiële uitwerking.

De jaarplannen zijn gekoppeld aan de financiële begroting. Dit zorgt voor een duidelijke verbinding tussen de inzet van middelen en de ambities en plannen. Ook versterkt het de relatie tussen bestedingen en beleidsdoelen. Hierdoor neemt het inzicht in de doelmatigheid van bestedingen toe.

Maandelijks krijgen organisatieonderdelen sturingsinformatie over onderwijs, personeel en financiën. Drie keer per jaar stellen alle organisatieonderdelen een forecastrapportage op. Hierop volgen gesprekken om resultaten en ontwikkelingen te bespreken.

De planning-en-controlcyclus eindigt jaarlijks met het opstellen van het jaarverslag. De resultaten van het afgelopen jaar worden geëvalueerd in het verantwoordingsgesprek. Hiermee legt Mondriaan de verbinding 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 2025

Het College van Bestuur werkt vanuit de vijf waarden uit de Code goed bestuur in het mbo 2025: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef.

In 2024 startte het CvB met het verder uitdragen van deze vijf waarden in de organisatie. Het gebruikte hiervoor de methode die in 2023 werd ontwikkeld en besproken met het managementteam. Het doel is met elkaar te bespreken wat deze waarden betekenen voor het werken binnen Mondriaan, in onderlinge samenhang en niet als losse elementen.

In 2025 zijn deze gesprekken in een andere vorm gevoerd, vanwege de wisseling van het voorzitterschap van het CvB.

### Bestuurlijke overleggen

In 2025 vonden diverse bestuurlijke overleggen plaats met betrokken wethouders van gemeenten in Haaglanden. Ook overlegde het College van Bestuur met bestuurders van vo-scholen en het hbo in de regio Haaglanden. Onderwerpen waren onder andere het project Beethoven en de ontwikkeling van Associate Degree-trajecten<sup>9</sup>.

Met de naburige roc's sprak het CvB over afstemming van het opleidingsaanbod. Ook heeft het CvB overleg gevoerd met de roc's uit de G4. Onderwerpen waren onder andere de voorbereiding op de komende wet 'Van school naar duurzaam werk' en de risico's van verminderde aandacht voor specifieke thema's in de G4<sup>10</sup>. Voorbeelden zijn armoedeproblematiek, kansengelijkheid en de ondersteuningsbehoefte van jongeren.

## Verantwoording

Het College van Bestuur overlegde met externe belanghebbenden en met de medezeggenschapsorganen: de Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad. Mondriaan kent geen centrale Ouderraad. [Paragraaf 5.4](#) beschrijft de medezeggenschap op instellingsniveau.

Voor externe verantwoording en dialoog gebruikte het College van Bestuur onder andere het Geïntegreerd Jaardocument 2024, dat op de website van Mondriaan te vinden is. Daarnaast ontvingen de belangrijkste stakeholders een bericht met een link naar het jaarverslag en de uitnodiging om hierover met het CvB in gesprek te gaan.

Op 21 mei organiseerde het CvB de jaarlijkse bijeenkomst voor vertegenwoordigers uit het werkveld, wethouders van gemeenten in Haaglanden, bestuurders van het toeleverend en afnemend onderwijsveld, en leden van de RvT.

Tijdens deze bijeenkomst verantwoordde het CvB zich over het gevoerde beleid in 2024. Ook was er een presentatie over taal en taalverwerving. Aansluitend discussieerden aanwezigen tijdens het diner aan de hand van stellingen over het taalonderwijs dat Mondriaan biedt en de taalverwachtingen van het werkveld.

De discussie ging ook over de rol die bpv-aanbieders kunnen hebben bij de taalontwikkeling van studenten. Ook kwam de vraag aan bod of werkgevers en bpv-aanbieders zich in jongerentaal moeten verdiepen om jongeren aan zich te binden.

## Adviesraden

In 2025 voerden de onderwijsdirecteuren samen met de schooldirecteuren de dialoog met hun adviesraden. Deze adviesraden bestaan uit vertegenwoordigers uit het werkveld waarvoor de scholen hun studenten opleiden. Mondriaan heeft tien adviesraden.

De adviesraden van Lifestyle, Sport & Bewegen en Toerisme, Recreatie en Evenementen kwamen niet bijeen. De andere adviesraden kwamen één tot vier keer bijeen. In totaal vonden achttien overleggen plaats met de verschillende adviesraden.

Voorbeelden van besproken onderwerpen:

In de adviesraad van **Beauty, Hair en Fashion** werd een presentatie gegeven over Generatie Z. Aansluitend discussieerden deelnemers aan de hand van stellingen over diverse onderwerpen:

- duurzaamheid in relatie tot de bedrijfsstrategie
- de rol die het onderwijs kan innemen bij innovaties
- de contacten tussen de school en bpv-aanbieders
- hoe bedrijven kunnen omgaan met studenten die gebruikmaken van passend onderwijs
- de verwachtingen die bpv-bedrijven hebben van stagiair(e)s

In de adviesraad van de **bijzondere voorzieningen** is de rapportage gedeeld naar aanleiding van *MBO als werkplaats*. Deze rapportage bevat de stand van zaken en toont het verschil in problematiek en ondersteuningsbehoefte per campus. De adviesraad is gevraagd te reageren op deze rapportage. Verder besprak de adviesraad diverse onderwerpen:

- de geopolitieke situatie
- de invloed van AI op de arbeidsmarkt
- de veranderde vraag aan docenten door toenemend moeilijk gedrag van jongeren
- de rol van het onderwijs bij de persoonlijke ontwikkeling van jongeren die kiezen voor een tussenjaar
- inburgering en de uitvoeringskosten
- hoe de omgeving betrokken kan worden bij het oplossen van problemen

In de adviesraad **Business, Retail en Logistics** werden de volgende onderwerpen besproken:

- de belangrijkste ontwikkelingen in de verschillende branches voor de komende drie jaar, inclusief personele ontwikkelingen en de positie van de mbo'er
- zorgen over het vinden van stageplaatsen voor niveau 2 business-studenten
- de strategie van Mondriaan en de uitvoering binnen de scholengroep, bijvoorbeeld bij het positioneren van het opleidingsaanbod
- Artificial Intelligence (AI): de plek binnen de strategie en de stappen die Mondriaan al heeft gezet
- de toekomst van de adviesraad en ideeën van de onderwijsdirecteur

In de adviesraad **Horeca en Facilitaire dienstverlening** werden de volgende onderwerpen besproken:

- de nieuwe kwalificatiedossiers voor Food en Hospitality en hun voortgang
- open dagen, verhoogde stagevergoeding en organisatie van de Christmas Fair
- aanmeldingen en organisatie van het onderwijs, inclusief invoering van toets- en bufferweken
- uitwisseling van actuele ontwikkelingen binnen de aangesloten bedrijven
- positieve impact van de Horeca Stagemarkt Zuid-Holland en de Haagse Horeca Beurs

In de adviesraad van de **International Hotel and Management School** werden de volgende onderwerpen besproken:

- nieuwe kwalificatiedossiers met start in augustus 2026
- nieuwe opleidingsstructuur, die bestaat uit een driejarige opleiding Leidinggevende Hospitality en een vierjarige opleiding Ondernemer Hospitality
- stage-indeling en stagetiming, met inbreng van studenten
- positief oordeel van de inspectie over de kwaliteit van de school; bevroegde studenten gaven een 8 of 9

- groei van het studentenaantal
- presentatie van het practoraat Hostmanship; verwachting is dat bedrijven hier positief op reageren en graag aan deelnemen
- stages in binnen- en buitenland

In de adviesraad van de **School voor Orde en Veiligheid** is onder andere gesproken over:

- diversiteit en stageplaatsen, met directe vertaalslag naar concrete afspraken
- inzet op vergroting van diversiteit binnen de opleidingen en de politieorganisatie, met focus op publieke veiligheid
- realisatie van extra stageplaatsen bij de politie
- afspraak om gezamenlijk een wijk te adopteren ter versterking van sociale veiligheid
- voornemen om het keuzedeel 'Oriëntatie op de brandweer' nieuw leven in te blazen
- verdere ontwikkeling van de Veiligheids-campus; de vertegenwoordiger van The Hague Security Delta (HSD) wil zijn netwerk hiervoor inzetten

In de adviesraad **Techniek & ICT** werd gesproken over:

- de nieuwe strategie voor de TechCampus die bestaat uit drie scholen: Smart Technology, School voor Techniek en Gebouwde Omgeving en School voor Autotechniek & Mobiliteit
- de werking van de adviesraad en hoe de samenwerking kan worden versterkt

In de adviesraad **Zorg, Onderwijs en Welzijn** werden diverse onderwerpen besproken, zoals:

- de toegenomen ondersteuningsvraag vanuit studenten
- de positionering van Mondriaan in de regio
- de aansluiting met Generatie Z
- de ontwikkeling van de AI-strategie en het belang van samenwerking met het werkveld

### **Informatiebeveiliging en privacy**

In 2025 kwamen achttien meldingen van vermoedelijke datalekken binnen, vier meer dan in 2024. De Functionaris voor de gegevensbescherming (FG) onderzocht deze meldingen. In zestien gevallen was daadwerkelijk sprake van een datalek. De impact van deze datalekken was echter beperkt. Melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens was daarom niet noodzakelijk.

Van de zestien datalekken waren er negen veroorzaakt door menselijk handelen. Voorbeelden zijn het per ongeluk versturen van een e-mail met bijlage naar de verkeerde ontvanger. Zeven meldingen waren het gevolg van diefstal of verlies van een device. Deze devices werden op afstand gewist, waardoor geen gegevens werden geraakt.

Net als in 2024 was menselijk handelen de belangrijkste oorzaak van datalekken. Het vergroten van bewustzijn onder medewerkers vermindert het aantal datalekken effectief. De online training Arda en andere activiteiten, zoals workshops, vergroten dit bewustzijn.

In 2026 blijft Mondriaan inzetten op het vergroten van bewustwording van informatiebeveiliging en privacy bij medewerkers.

### **Bespreking eigen functioneren**

Net als in andere jaren evalueerden de leden van het College van Bestuur in 2025 onderling het eigen functioneren. Deze evaluatie vond plaats aan de hand van de jaardoelstellingen van het CvB en de criteria uit het BKA-waarderingskader van de inspectie (BKA staat voor besturing, kwaliteitszorg en ambitie). De uitkomsten werden vervolgens besproken door de Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht.

### **Nevenfuncties CvB**

Een CvB-lid dat van plan is een nevenfunctie te aanvaarden, moet hiervoor goedkeuring krijgen van de voorzitter van de RvT. De voorzitter verleent goedkeuring als aan drie voorwaarden wordt voldaan:

1. De nevenfunctie heeft geen negatieve invloed op de reputatie
2. Het CvB-lid komt niet in conflict met zijn of haar taken binnen Mondriaan
3. De tijdsinvestering brengt de uitoefening van de bestuursfunctie niet in gevaar

In 2025 hadden de leden van het College van Bestuur de volgende nevenfuncties:

#### **Dhr. drs. J.H. (Hans) Schutte, voorzitter College van Bestuur (tot 1 juli 2025)**

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

#### **Dhr. E.H. van Vliet, voorzitter College van Bestuur (vanaf 1 oktober 2025)**

- lid van de raad van commissarissen van Werkse! (Delft)
- lid Kwaliteitsraad Nationale Aanpak Professionalisering Leraren (NAPL)\*
- lid raad van advies Nuffic\*
- bestuurder Federatie MBO Westland\*

#### **Mevrouw A.E. (Rianne) van der Meij, lid College van Bestuur**

- bestuurslid 'Ieder mbo een practoraat'\*
- secretaris/penningmeester Stichting Netwerk MBO Excellent\*
- bestuurslid ZW Connect\*

\* ambtsgebonden nevenfuncties (q.q.-functies).

### 5.3 Vertrouwenszaken, klachten en beroepszaken

In het klachtenbeleid van Mondriaan wordt onderscheid gemaakt tussen een melding, een klacht en een beroep. Ook maken we onderscheid tussen verschillende typen klachten, bijvoorbeeld een klacht over een gedraging of een bezwaar tegen een besluit. Meldingen worden gedaan bij een vertrouwenspersoon. Klachten komen binnen bij het Klachtenmeldpunt. Dit meldpunt monitort en coördineert de verdere behandeling van binnengekomen klachten.

#### Klachtenmeldpunt

Volgens de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) moet Mondriaan beschikken over een toegankelijke faciliteit voor het indienen van klachten. Voor Mondriaan is dit het Klachtenmeldpunt. Iedereen die bij Mondriaan betrokken is, kan hier een klacht indienen. Dit geldt bijvoorbeeld voor studenten, medewerkers en omwonenden.

Het Klachtenmeldpunt is vindbaar op de website en het intranet van Mondriaan en telefonisch bereikbaar. Klachten moeten schriftelijk worden ingediend. Het College van Bestuur wordt wekelijks geïnformeerd over de voortgang van lopende klachten.

#### Klachten in 2025

In 2025 werden 162 klachten ingediend bij het Klachtenmeldpunt. Dit is een stijging ten opzichte van 2024, toen het meldpunt 134 klachten ontving. De meeste klachten werden ingediend door studenten of hun ouders. Een klein deel werd ingediend door een medewerker of een externe partij.

Ontevreden medewerkers kunnen onder andere terecht bij de personeelsraadgever. Deze voorziening bestaat sinds 2023 en heeft gezorgd voor een daling van het aantal klachten van medewerkers.

Tabel 5.1 geeft een overzicht van de klachten die het Klachtenmeldpunt in 2024 en 2025 ontving, ingedeeld per categorie.

De Wet verbetering rechtspositie mbo-studenten, die in 2023 inging, zorgde ervoor dat studenten beter zijn geïnformeerd over hun rechten. Hierdoor weten studenten het Klachtenmeldpunt beter te vinden, bijvoorbeeld bij onenigheid over een uitschrijving of examenresultaat.

Positief is dat de meeste klachten binnen afzienbare tijd worden opgelost door in gesprek te gaan met de melder.

Tabel 5.1 Klachten ingediend bij het klachtenmeldpunt

onderwerp	2024	2025
administratie en kosten	12	11
negatief bindend studieadvies	6	1
examens	26	44
bejegening	22	11
uitschrijving, verwijdering en schorsing	7	20
privacy	0	3
onderwijs, begeleiding en stage	29	40
toelating, intake en plaatsing	10	14
communicatie	4	6
overlast	3	1
arbeidsvoorwaarden en contracten	1	5
overige	14	6
<b>totaal</b>	<b>134</b>	<b>162</b>

#### Vier commissies voor behandeling klachten

Uit ervaring blijkt dat een klacht doorgaans het best kan worden opgelost op de plek waar deze is ontstaan. Daarom gaat de verantwoordelijke functionaris in gesprek met de klager. Blijft de klager ontevreden en wordt de klacht niet opgelost, dan kan de klager zich richten tot een van de vier commissies die klachten behandelen.

De klager kan er ook voor kiezen zich rechtstreeks tot een commissie te wenden, zonder vooraf in gesprek te gaan met de verantwoordelijke functionaris. De commissies zijn onafhankelijk en werken volgens vastgestelde reglementen.

De vier commissies, ingedeeld naar type klacht:

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

## Klachten- en bezwarenadviescommissie

Deze commissie behandelt bezwaren en klachten van medewerkers en studenten. De bezwaren en klachten zijn gericht tegen een besluit of gedraging van een medewerker van Mondriaan. De commissie adviseert het College van Bestuur over de ontvankelijkheid en gegrondheid van de klacht of het bezwaar.

### Klachten en bezwaren in 2025

In 2025 ontving de commissie twee klachten en drie bezwaren. Het aantal klachten bleef nagenoeg gelijk ten opzichte van 2024. Tabel 5.2 toont een uitsplitsing per type klacht voor 2024 en 2025.

Sinds 1 augustus 2023 kunnen studenten beroep aantekenen tegen een besluit van het College van Bestuur op basis van het advies van de commissie. In 2025 werd geen beroep ingesteld bij de Raad van State.

### Uitkomsten

Eén klacht viel in de categorie onderwijs, begeleiding en stage. De commissie beoordeelde deze klacht als deels gegrond. De andere klacht werd niet-ontvankelijk verklaard omdat de indieningstermijn was overschreden.

Van de drie bezwaren hadden er twee betrekking op schorsing en verwijdering van studenten en één op toelating. Beide bezwaren over schorsing en verwijdering werden gegrond verklaard. Het bezwaar over toelating werd ongegrond verklaard.

Tabel 5.2 Klachten ingediend bij de Klachten- en bezwarenadviescommissie

onderwerp	2024	2025
administratie en kosten	1	0
negatief bindend studieadvies	0	0
examens	0	0
bejegening	2	0
uitschrijving, verwijdering en schorsing	3	2
privacy	0	0
onderwijs, begeleiding en stage	0	1
toelating, intake en plaatsing	0	1
communicatie	0	0
overlast	0	0
arbeidsvoorwaarden en contracten	0	1
overige	0	0
<b>totaal</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

## Commissie van beroep voor de examens

Deze commissie oordeelt over administratieve beroepen tegen besluiten van examencommissies, besluiten van examinatoren en negatief bindende studieadviezen. De uitspraak van de commissie is bindend. Als een student het niet eens is met de uitspraak, kan de student in beroep gaan bij de Raad van State.

### Beroepen in 2025

In 2025 ontving de commissie 37 administratieve beroepen, waarvan één over een negatief studieadvies. Van deze beroepen waren er 34 ontvankelijk. In 29 gevallen werd een schikking bereikt, waardoor een hoorzitting niet nodig was. Vijf administratieve beroepen werden behandeld in een hoorzitting.

### Uitkomsten hoorzittingen

In drie gevallen werd het administratief beroep ongegrond verklaard. In één geval werd het beroep gegrond verklaard. In één geval werd een deel van het administratieve beroep gegrond verklaard en een deel ongegrond.

Eén student ging met succes in beroep bij de Raad van State tegen de uitspraak van de commissie.

### Verdeling beroepen

De ingediende beroepschriften hadden betrekking op besluiten van veertien verschillende examencommissies. De inhoud was divers. Tegen besluiten van één examencommissie werden verhoudingsgewijs meer administratieve beroepen ingediend dan tegen besluiten van andere commissies.

### **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 adviseert het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd over de gegrondheid van het bezwaarschrift en te nemen besluiten.

In 2025 ontving de commissie vier bezwaarschriften:

- Eén bezwaar werd behandeld in een hoorzitting
- Eén bezwaar werd minnelijk geschikt
- Eén bezwaar wordt nog behandeld in een hoorzitting
- Eén bezwaar is aangehouden omdat partijen om meer tijd verzochten om een minnelijke regeling te bereiken

### **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 2025 rondde de commissie het onderzoek naar de melding uit 2024 af. Het rapport werd gepresenteerd aan het College van Bestuur. Ook in 2025 kwam een melding binnen in het kader van de klokkenluidersregeling. Na een eerste verkenning bleek dat dit geen melding van een vermoedelijke misstand was.



## 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 (OR) en Centrale Studentenraad (CSR) spelen hierin een cruciale rol.

Met deze medezeggenschapsorganen bespreekt het College van Bestuur formele instemmings- en adviesverzoeken. Ook deelt het CvB interne en externe ontwikkelingen en signalen uit de organisatie.

In deze paragraaf geven we ruimte aan de stemmen van medewerkers en studenten en deelt de OR en de CSR hun visie op 2025. Hun inzichten en perspectieven helpen Mondriaan om als organisatie verder te groeien en verbeteringen door te voeren op basis van ontvangen feedback.

### Centrale Studentenraad

Het allerbelangrijkste van een school zijn haar studenten. Daarom is het essentieel dat studenten actief betrokken worden bij ontwikkelingen die Mondriaan doorvoert. De Centrale Studentenraad (CSR) vertegenwoordigt en behartigt de belangen van alle studenten. De CSR spreekt namens de studenten. Daarom is het voor de CSR belangrijk om te weten wat er speelt op de scholen.

De CSR gaf in 2025 prioriteit aan de bekendheid van campusvoorzieningen en de informatievoorziening richting studenten. Zo werkte de CSR aan een nieuwe landingspagina voor studenten op Mia en verbeterde de vindbaarheid van documenten zoals het studentenstatuut en het examenreglement.

### Interne CSR-structuur

Aan het einde van schooljaar 2024-2025 besloot de CSR zich anders te organiseren. Sinds schooljaar 2025-2026 werkt de CSR met vier commissies, in plaats van verschillende portefeuilles.

De commissie **Communicatie** ontwikkelt verschillende campagnes. Ook werkt de commissie samen met een externe partij voor het maken van content voor het Instagram-kanaal van de CSR.

De commissie **Kansen & Welzijn** maakt onderwerpen zoals mentaal welzijn en stagediscriminatie bespreekbaar. Ook werkt de commissie aan de vindbaarheid van informatie over extra ondersteuning die de school aanbiedt.

De commissie **Student & Onderwijs** houdt zich bezig met regels en afspraken over roosters, flexibel onderwijs en examens. Roosters die niet op tijd worden gepubliceerd geven studenten onnodig veel stress en onduidelijkheid. Hierover zijn afspraken gemaakt, maar roosters worden nog vaak te laat of onvolledig gepubliceerd. Dit blijft een prioriteit van de CSR.

De commissie **Faciliteiten** houdt zich bezig met alle randvoorwaarden voor goed onderwijs, zoals veiligheid, schoolkosten en het tegengaan van armoede bij studenten. De kosten die studenten moeten maken om onderwijs te volgen zijn vaak hoog, zeker wanneer zij een laptop moeten aanschaffen. Daarom werkt deze commissie aan oplossingen om de kosten te verlagen.

### Professionaliseren studentparticipatie

Het afgelopen jaar ontwikkelde de studentparticipatie zich flink. Op dit moment bestaat de Centrale Studentenraad uit 24 studenten. Deze studenten komen van 15 verschillende scholen. Het streven is dat elke school een afvaardiging krijgt in de CSR.

Om dit te bereiken vond afgelopen jaar een pilot plaats met een nieuwe vorm van verkiezingen voor de CSR. De CSR evalueerde deze pilot en voerde aanpassingen door. Bij de volgende verkiezingen worden deze aanpassingen getest. Hopelijk leidt dit ertoe dat meer scholen vertegenwoordigd zijn in de CSR.

### Ondernemingsraad (OR)

In 2025 nam Mondriaan afscheid van de Ondernemingsraad die zitting had van 2021 tot en met 2025.

De nieuwe Ondernemingsraad van Mondriaan startte daarna met zes ervaren en negen nieuwe leden. Gezien het grote aantal nieuwe leden volgden alle leden eerst gezamenlijk een tweedaagse training. Deze training richtte zich volledig op de wettelijke kaders zoals beschreven in de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en de werkzaamheden van de Ondernemingsraad. Dit heeft geleid tot een gelijkwaardige startpositie van alle OR-leden.

### Inwerkperiode

De nieuwe Ondernemingsraad begon direct actief met inwerken. De raad bestudeerde de overdrachtsdocumenten van de vorige OR zorgvuldig en pakte alle doorgegeven aandachtspunten serieus op. Ook nam de raad de notulen en bijbehorende besluiten grondig door om een helder beeld te krijgen van de huidige stand van zaken.

Naast lezen, bestuderen en analyseren maakte de Ondernemingsraad kennis met de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur, de heer Ewald van Vliet. De raad dacht proactief mee over belangrijke lopende ontwikkelingen, zodat het belang van de medewerkers van Mondriaan op alle punten doorslaggevend meewoog.

De OR-leden gingen ook actief netwerken, zowel binnen de eigen organisatie als met leden van ondernemingsraden van andere roc's en met de vakbonden.

### **Belangrijke aandachtspunten**

Tijdens dit inwerktraject kwamen naast de eerdergenoemde aandachtspunten ook andere belangrijke doelstellingen naar voren:

- vergroten van de bekendheid bij medewerkers met geldende rechten en regelingen
- versterken van de fysieke en sociale veiligheid op alle locaties en in het buitenland (tijdens studiereizen, internationale stages, stagebezoeken en wedstrijden)
- versterken van interne en externe communicatie
- terugdringen van het ziekteverzuim en onderzoeken van onderliggende oorzaken
- correct vormgeven van de gesprekkencyclus
- uitvoering van het geldende formatiebeleid

De voortdurende bezetting van de functie van personeelsraadgever heeft onze volle aandacht.

### **Vooruitblik op 2026**

De Ondernemingsraad blijft in continu contact met relevante gesprekspartners over deze onderwerpen: zowel met medewerkers, verschillende managementlagen als het College van Bestuur. Door samen te werken kunnen we zorgen voor een mooie, actieve en ontwikkelingsgerichte toekomst voor Mondriaan. Dit vereist continue aandacht en de Ondernemingsraad zet zich hier van harte voor in.



## 5.5 Jaarverslag Raad van Toezicht

In het 'Jaarverslag Raad van Toezicht 2025' legt de Raad van Toezicht (RvT) van Mondriaan verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden. Het jaarverslag is opgezet met gebruikmaking van de Handreiking het jaarverslag van Raden van Toezicht van de VTO3 (voorheen VTOI-NVTK).

### Voorwoord

Het zal u niet ontgaan zijn: in 2025 bestond ROC Mondriaan 25 jaar. Dit kroonjaar werd gevierd met onder andere een groot personeelsfeest in oktober. Wij vonden het, als RvT-leden, een eer en een genoegen daarbij aanwezig te zijn geweest. In een tijd waarin mensen vaak tegenover elkaar staan en elkaar soms dreigen te verliezen, zijn dit soort bijeenkomsten belangrijker dan ooit. Bij dit lustrumfeest heeft Mondriaan afscheid genomen van bestuursvoorzitter Hans Schutte en kennisgemaakt met zijn opvolger, Ewald van Vliet. Wij danken Hans Schutte voor wat hij de afgelopen jaren betekend heeft voor Mondriaan. Door zijn rust en het vertrouwen dat hij gaf, heeft Mondriaan zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld tot een organisatie, waar medewerkers en studenten zich gewaardeerd voelen.

In de afgelopen 25 jaar is er veel veranderd. Wie had in het jaar 2000 kunnen voorspellen wat voor een vlucht de IT zou nemen. Inmiddels wordt veel van ons dagelijks werk ondersteund en mogelijk gemaakt door computers en digitale systemen. De laatste loot aan de IT-stam is de artificiële intelligentie (AI). Hoe AI zich de komende tijd gaat ontwikkelen, is moeilijk te voorspellen; wel is duidelijk dat dit een grote invloed gaat hebben op het onderwijs. Het is dan ook verheugend te zien dat Mondriaan wat AI betreft geen afwachtende houding aanneemt, maar de mogelijkheden ervan verkent voor het onderwijs. Waar nodig worden ook grenzen gesteld, door voorlichting en door regels op te stellen voor een ethische en verantwoorde manier van AI-gebruik.

Mondriaan kan tevreden terugkijken op de eerste kwart eeuw van zijn bestaan. Tegelijk is het aan medewerkers en ons, als toezichhouders, om kritisch te blijven. Wat moet er anders? Wat kan er beter? De RvT ondersteunt de keuze van de nieuwe bestuursvoorzitter om het personeelsbeleid te moderniseren en zal de voortgang en effecten hiervan volgen. Het is belangrijk dat HRM-beleidslijnen duidelijk zijn, zodat ze goed kunnen worden nageleefd. Zo wordt gezorgd voor een veilig werkklimaat en wordt Mondriaan een betere en nog aantrekkelijker werkgever. Wat het HRM-beleid betreft zal in 2026 de focus liggen op het terugdringen van het ziekteverzuim. Elders in het GJ leest u daar meer over.

Er is veel om trots op te zijn; waar zaken onverhoopt niet goed gaan, worden verbeteringen doorgevoerd. Medewerkers van Mondriaan hebben hart voor het onderwijs en voor de studenten. Het onderwijs wordt gegeven in hoogwaardige en aantrekkelijke panden. De kwaliteit van het onderwijs is gemiddeld tot goed. De RvT ziet en ervaart dit bij de werkbezoeken, maar het blijkt ook uit vergelijkende onderzoeken. In 2025 heeft de Inspectie van het Onderwijs een bestuursonderzoek uitgevoerd bij Mondriaan. De inspectie heeft de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie als voldoende beoordeeld. Daarnaast is er een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd: twee opleidingen scoorden een onvoldoende. De verbeteropdrachten zijn inmiddels voortvarend opgepakt.

In 2025 zijn er twee nieuwe RvT-leden aangetreden: Dieric Elders en Imke Frijters. Vanwege het aannemen van een bestuursfunctie bij een ander roc heeft Imke Frijters eind 2025 afscheid genomen van Mondriaan. We danken haar voor haar inzet. We danken ook alle medewerkers en de bestuursleden voor hun inzet, voor de studenten en voor het onderwijs. 2025 was een memorabel jaar.

Dan nog een persoonlijke noot. Dit is mijn laatste voorwoord. Eind 2026 treed ik vanwege het verstrijken van mijn tweede zittingstermijn af. Ik dank jullie allen, bestuurders, RvT-leden, Ondernemingsraad en Centrale Studentenraad, voor het vertrouwen en de fijne samenwerking. De RvT heeft er vertrouwen in dat Mondriaan met de ingezette koers ook in de komende jaren zijn maatschappelijke opdracht met kwaliteit en continuïteit zal blijven vervullen.

Namens de Raad van Toezicht,

**Eelco Damen**

*Voorzitter*

## Visie en kaders

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 Wet educatie en beroepsonderwijs, de Statuten en het Bestuursreglement van Mondriaan, de *Code goed bestuur mbo* en de *Code goed toezicht*.

### 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 en organisatie

### Leden en rooster van aan- en aftreden

Gedurende het verslagjaar bestond de RvT uit zeven leden.

Tabel 5.3 Leden van de RvT in 2025

leden RvT 2024	rol	aandachtsgebied	termijn
De heer E.W.C.M. Damen	voorzitter	Voorzitterschap	benoemd per 01-01-2019 herbenoemd per 01-01-2023
Mevrouw J.G.M. Reuling	vice-voorzitter	Governance en onderwijs	benoemd per 01-01-2022 herbenoemd per 01-01-2026
De heer Y. Asraoui	lid	Financiën	benoemd per 01-03-2019 herbenoemd per 13-02-2023
De heer A. el Barzouhi	lid	Onderwijs (in het bijzonder mbo) & onderwijsinnovatie	benoemd per 01-01-2024
De heer D.J. Elders	lid	Financiën en huisvesting	benoemd per 01-01-2025
Mevrouw I.M.S. Frijters	lid	Digitalisering van het onderwijs en de bedrijfsvoering	benoemd per 01-01-2025 afgetreden per 31-12-2025
Mevrouw E. van der Vliet	lid	Organisatie, medezeggenschap en Human Resource Management	benoemd op voordracht van de OR per 01-01-2024

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 RvT-leden.

Per 1 januari 2026 is I. Frijters benoemd tot interim-lid van het College van Bestuur van Yonder (Tilburg). Omdat het tegelijkertijd vervullen van zowel een bestuurs- als een toezichthoudende functie in de mbo-sector volgens de sectorcode niet mogelijk is, is zij per 31 december 2025 teruggetreden als lid van de RvT van Mondriaan.

Omdat teams met verschillende achtergronden, perspectieven en ervaringen beter presteren, streeft de RvT – conform de Statuten – naar een diverse en evenwichtige samenstelling van de raad, zowel qua sekseverdeling, leeftijd en afkomst, als qua professionele achtergrond. Daarmee wil de RvT tevens dat de samenstelling een weerspiegeling vormt van de maatschappij. In het geval van een vacature van een RvT-lid wordt zorggedragen voor een openbare wervings- en selectieprocedure.

De RvT evalueert regelmatig (ten miste jaarlijks bij de zelfevaluatie) de samenstelling. De RvT is van mening dat de samenstelling gedurende het verslagjaar evenwichtig was en dat de vereiste aandachtsgebieden aanwezig waren.

De RvT werd ondersteund door een secretaris, de heer C. van de Rotte. C. van de Rotte is tevens secretaris van het CvB.

## Bezoldiging CvB en honorering RvT

### College van Bestuur

De bezoldiging voldoet aan de WNT-norm 2025 (Wet normering topinkomens). De RvT heeft vastgesteld dat alle CvB-leden in het verslagjaar hebben voldaan aan de anticumulatiebepaling WNT.

De RvT heeft besloten per 1 januari 2026 de bezoldiging van het lid en de voorzitter CvB te verhogen naar 100% van de WNT-norm voor bestuurders.

### Raad van Toezicht

In het verslagjaar bedroeg de honorering voor de voorzitter € 33.210 en voor een lid € 22.140. De bezoldiging van de RvT-leden werd afgeleid van de WNT. Er werd een percentage van 90 procent van de WNT gehanteerd. De bezoldiging van de voorzitter RvT werd berekend als 15% x 90% van de WNT-norm; dat van een lid als 10% x 90% van de WNT-norm.

De RvT heeft besloten per 1 januari 2026 de honorering van de RvT-leden te verhogen naar 100% van de WNT-norm voor toezichthouders. Daarbij wijkt de RvT af van de Adviesregeling honorering toezichthouders 2025 van de VTOI-NVTK. De reden voor de verhoging van de bezoldiging is de toegenomen werkbelasting voor RvT-leden.

### Nevenfuncties RvT-leden

De RvT en het CvB spraken in 2025 met elkaar over nevenfuncties, integriteit en (de schijn van) belangenverstrengeling.

Ten aanzien van het bekleden van nevenfuncties en het deelnemen in bedrijven gelden voor leden van de RvT en het CvB 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.

In het verslagjaar toetsten RvT-leden bij het aangaan van een nieuwe (neven)functie en het deelnemen in bedrijven zelf of voldaan werd aan bovenstaande criteria. In december 2025 is afgesproken omwille van de borging van de onafhankelijkheid voortaan deze toetsing onafhankelijk te laten uitvoeren door het Bestuursbureau van Mondriaan. De rol van het Bestuursbureau is adviserend; de RvT en het betreffende RvT-lid blijven verantwoordelijk voor de integriteit van de combinatie van hun (neven) functies.

In het verslagjaar (of gedurende een deel daarvan) hebben de RvT-leden de onderstaande hoofd- en nevenfuncties vervuld; tevens zijn 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
- Voorzitter Stichting Asklepios
- 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

### **De heer drs. D. J. Elders**

benoemd per 01-01-2025

#### **Hoofdfunctie**

- Elders Consultancy BV
- Elders Real Estate BV

#### **Nevenfuncties**

- Bestuurder Cristal Holding BV
- Bestuurder 't Beheer Elders BV
- Bestuurder Stichting Beheer De Kaap Amsterdam
- Bestuurder Leusden Energieneutraal Wonen BV
- Bestuurder Alkmaar Energieneutraal Wonen BV
- Bestuurder Amsterdam Energieneutraal Wonen BV

#### **Deelnemingen in bedrijven**

- Cristal Holding BV (met 100% dochter Elders Consultancy BV)
- 't Beheer Elders BV (met 100% dochter Elders Real Estate BV)
- De Kaap Amsterdam CV

### **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

### **Mevrouw E. van der Vliet Msc.**

benoemd per 01-01-2024

#### **Hoofdfunctie**

- Directeur/ Bestuurder Nico Adriaans Stichting

#### **Nevenfuncties**

Geen

#### **Deelnemingen in bedrijven**

Geen

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

### **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
- Lid RvT Stichting Long covid

#### **Deelnemingen in bedrijven**

Geen

### **Mevrouw dr. J.G.M. Reuling**

benoemd per 01-01-2022

herbenoemd per 01-01-2026

#### **Hoofdfunctie**

- Lid CvB Hogeschool Rotterdam

#### **Nevenfuncties**

- Bestuurslid Stichting Studentenmentoren Rotterdam

#### **Deelnemingen in bedrijven**

Geen

### **Mevrouw drs. I.M.S. Frijters**

benoemd per 01-01-2025

afgetreden per 31-12-2025

#### **Hoofdfunctie**

- Interim-manager en organisatieadviseur bij Imke Frijters BV

#### **Nevenfunctie**

- Lid RvT Alrijne Zorggroep, lid Auditcommissie Finance & Risk
- Lid RvT Toezicht Saffier, lid Auditcommissie

#### **Deelnemingen in bedrijven**

- Zicht Management & Advies B.V. (100% deelneming)
- Imke Frijters B.V. (100% dochter van Zicht Management & Advies B.V.)

## Organisatie van het werk

### Bestuur en toezicht

Bestuur en toezicht zijn bij Mondriaan gescheiden, volgens het dualistisch bestuursmodel (two-tier board). Het bestuur heeft de dagelijkse leiding over de organisatie. De RvT is het orgaan dat belast is met het toezicht houden op het CvB van de stichting Mondriaan alsmede op de realisatie van het beleid. RvT-leden hebben zonder last of ruggespraak zitting in de RvT en hebben geen direct, indirect of conflicterend belang bij de organisatie.

De scheiding tussen bestuur en toezicht blijkt onder andere uit de wijze van besluitvorming. Op bijvoorbeeld de begroting en de jaarrekening besluit het CvB pas definitief als de RvT goedkeuring heeft verleend. Ook in het contact met de medezeggenschap neemt de RvT de verschillende rollen van bestuur en toezicht in acht, bijvoorbeeld door na te gaan of onderwerpen die door de Ondernemingsraad en Centrale Studentenraad te berde worden gebracht, reeds besproken zijn met het bestuur.

### Vergaderingen

De RvT is vijf keer in reguliere vergaderingen bijeengeeest: op 10 februari, 14 april, 16 juni, 6 oktober en 15 december. Daarnaast hebben er twee extra vergaderingen plaatsgevonden over de werving en benoeming van de bestuursvoorzitter (6 maart en 25 juni).

Conform het Bestuursreglement heeft de RvT tweemaal overlegd met de Centrale Studentenraad en tweemaal met de Ondernemingsraad (10 februari en 6 oktober). Daarnaast heeft een afvaardiging van de RvT de twee voortgangsgesprekken (op grond van artikel 24 WOR) van de Ondernemingsraad met het CvB bijgewoond (7 april en 10 november). Voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening, is overleg gevoerd met de accountant (16 juni). Op 14 april heeft de RvT in een bijeenkomst met het MT en de Centrale Studentenraad gesproken over studentenwelzijn. Het eigen functioneren heeft de RvT op 10 november geëvalueerd.

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. Na afloop van de plenaire vergadering evalueren de RvT-leden het verloop van de vergadering.

## Commissies

De RvT werkt met vier vaste commissies die de RvT adviseren, te weten: de Auditcommissie (AC), de Commissie Governance & Organisatieontwikkeling (GO), de Onderwijscommissie (OC) en de Remuneratiecommissie (RC). Ten behoeve van de werving van een bestuursvoorzitter is in 2025 een ad-hocselectiecommissie ingesteld.

In 2025 waren de vaste commissies als volgt samengesteld:

Tabel 5.4 vaste commissies die de RvT adviseren

commissie	AC	GO	OC	RC
RvT-leden	D.J. Elders (vz)	E. van der Vliet (vz)	J.G.M. Reuling (vz)	E.W.C.M. Damen (vz)
	Y. Asraoui	J.G.M. Reuling	A. el Barzouhi	Y. Asraoui
	I.M.S. Frijters		I.M.S. Frijters	
CvB-leden	J. H. Schutte	J. H. Schutte	R. van der Meij	J. H. Schutte
	E.H. van Vliet (vanaf 1 oktober)	E.H. van Vliet (vanaf 1 oktober)		E.H. van Vliet (vanaf 1 oktober)
				R. van der Meij
secretaris	A. Stout	S. Liem	A. Stout	C. van de Rotte

## Werkzaamheden van de Raad van Toezicht

### Agendering, besluitvorming en openbaarheid

Jaarlijks worden de doelstellingen van het CvB vastgesteld. Deze jaardoelstellingen, die afgeleid zijn van de Strategie van Mondriaan, vormen de leidraad voor de jaarplanning, zowel van de plenaire RvT als van de commissies. Verder zijn voor de agendering de veelal jaarlijkse vereisten vanuit interne en externe regelingen en de Statuten relevant, bijvoorbeeld de vaststelling van de begroting, het jaarverslag, de bezoldiging van het CvB en de honorering van de RvT.

Besluitvorming vindt plaats in de plenaire RvT-vergaderingen. De commissies hebben een adviserende rol. Besluiten worden genomen volgens de bepalingen die zijn opgenomen in de Statuten.

Besluiten van de RvT worden gepubliceerd (onder besluiten worden ook goedkeuringen gerekend). Ten eerste in de notulen van de RvT, die nadat ze in de eerstvolgende vergadering zijn vastgesteld, gepubliceerd worden op intranet (met uitzondering van eventuele vertrouwelijke passages). Ten tweede worden de besluiten vermeld in het jaarverslag van de RvT. De benoeming (en het vertrek) van CvB- en RvT-leden maakt de RvT kenbaar middels een bericht op intranet en/of de website.

### Werkzaamheden RvT

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

- Het ziekteverzuim bij Mondriaan is hoog. De RvT heeft tweemaal met het CvB gesproken over de verzuimaanpak. De RvT volgt dit onderwerp kritisch.
- 2025 was het tweede jaar van de vierjarige strategische periode. De voortgang is met het CvB besproken. De RvT is tevreden over de resultaten en heeft voor een aantal onderwerpen, zoals diversiteit en duurzaamheid, extra aandacht gevraagd.
- Het CvB heeft de RvT geïnformeerd over Via Delta, een samenwerkingsverband van vier roc's in Zuid-Holland (Albeda, mboRijnland, ROC Mondriaan en Zadkine) dat als doel heeft het creëren van één loket voor brede LLO-Dienstverlening (Leven lang ontwikkelen). Er zijn vragen over de levensvatbaarheid van deze onderneming en over de daaruit voortvloeiende risico's voor Mondriaan. Eind 2025 heeft het CvB de RvT geïnformeerd dat er gekozen is voor een samenwerkingsvorm en niet zoals eerder de bedoeling was, een rechtspersoon. Daardoor zijn de risico's tot op zekere hoogte beperkt.
- De RvT heeft zich laten voorlichten over AI en ziet toe op een zorgvuldige balans tussen innovatie, privacy en onderwijskwaliteit.
- De RvT heeft in 2025 bij het CvB aandacht gevraagd voor diversiteitsbeleid. Begin 2026 is een concept-notitie besproken. Het onderwerp diversiteit wordt in 2026 door de RvT opnieuw aan de orde gesteld.

## Besluitenlijst RvT 2025

In het verslagjaar nam de RvT de onderstaande besluiten.

### 10 februari 2025

- De RvT heeft de klasse-indeling WNT 2025 voor ROC Mondriaan vastgesteld, zijnde klasse G, WNT-onderwijs; en de maximum WNT-norm 2025 voor CvB-leden vastgesteld, zijnde op jaarbasis € 246.000.
- De RvT heeft kennisgenomen van de hoogte van de bezoldiging in 2025 voor het CvB en de RvT en heeft deze bevestigd. Voor de voorzitter CvB bedraagt het bruto jaarinkomen € 208.664, voor het lid € 196.429. Voor de voorzitter RvT bedraagt de bezoldiging op jaarbasis € 33.210, voor de RvT-leden € 22.140.

### 14 april 2025

- De RvT heeft – conform Reglement Raad van Toezicht artikel 11 – het 'Jaarverslag van de Raad van Toezicht 2024' vastgesteld, onder voorbehoud van goedkeuring van het Geïntegreerd jaardocument 2024.
- De RvT heeft – conform Bestuursreglement artikel 8.1 – het Bestuursreglement goedgekeurd.

### 16 juni 2025

- De RvT heeft – conform de Statuten art. 13.2b en met goedkeuring van de accountant – het Geïntegreerd Jaardocument 2024 goedgekeurd.

### 25 juni 2025

- De RvT heeft de heer Ewald Hubertus van Vliet met ingang van 1 oktober 2025 tot voorzitter CvB van ROC Mondriaan benoemd voor vooralsnog één zittingsperiode (tot 1 oktober 2030).
- Gegeven het feit dat J. H. Schutte per 1 juli 2025 uit dienst treedt, is R. van der Meij – op basis van de Statuten artikel 12.4 – tijdelijk, tot het aantreden van E. H. van Vliet, belast, als enig bestuurslid, met het bestuur van ROC Mondriaan.

### 15 december 2025

- De RvT heeft – conform de Statuten, art. 7.1 – J.G.M. Reuling voor een tweede termijn benoemd als lid van de Raad van Toezicht van ROC Mondriaan. De tweede termijn loopt af op 31 december 2029.
- De RvT heeft – conform art. 8.2.c van de Statuten – de begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2026-2030 van ROC Mondriaan goedgekeurd. Conform artikel 13.4 lid 1d van de cao heeft de Ondernemingsraad positief geadviseerd over de meerjarenbegroting.
- De RvT heeft de doelstellingen van het CvB voor het jaar 2026 vastgesteld (inclusief de status: resultaat- of inspanningsverplichting). De Raad van Toezicht heeft tevens vastgesteld welk gremium (commissie of RvT) de voortgang op de doelstellingen monitort.

- De RvT heeft besloten per 1 januari 2026:
  1. De voorzitter en het lid CvB gelijk te belonen, omdat er sprake is van collegiale verantwoordelijkheid.
  2. De bezoldiging van het CvB te verhogen naar 100% van de toepasselijke WNT-norm, omdat de RvT geen reden ziet af te wijken van deze norm.  
Bij het ingaan van deze besluiten geldt dat de tijdelijke toelage (bruto jaarlijks € 10.000) aan beide CvB-leden komt te vervallen.
- De RvT heeft besloten per 1 januari 2026 de honorering van de voorzitter en de leden van de RvT te verhogen naar 100% WNT-norm. Daarbij volgt de RvT niet de *Adviesregeling honorering toezichthouders 2025* van de VTOI-NVTK. De reden voor de verhoging is de toegenomen werkbelasting voor RvT-leden. Uitgaande van bovenstaande wordt de honorering RvT conform de WNT als volgt berekend: voorzitter RvT 15% x 100% van de WNT-norm en lid 10% x 100% van WNT-norm. Indexering jaarlijks conform WNT.
- De RvT heeft besloten in de begroting van de RvT jaarlijks 15.000 euro op te nemen voor scholing van de RvT. Bij de toekenning van een scholingsaanvraag geldt het volgende: de scholing is voor Mondriaan relevant; de voorzitter van de RvT beslist over gezamenlijke scholing van de RvT; de voorzitter RvT en de voorzitter Commissie Governance en Organisatieontwikkeling besluiten in gezamenlijkheid over individuele scholingsaanvragen.

## Werkzaamheden van de commissies

Hieronder de voornaamste bespreekpunten van de commissies van de RvT.

### Auditcommissie (AC)

De AC bereidt de besluitvorming van de RvT voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van Mondriaan en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van de onderwerpen huisvesting, financiën, risicomanagement en ICT.

In 2025 heeft de AC met de accountant gesproken over het accountantsverslag en de jaarrekening 2024. Daarnaast is kennisgemaakt met de nieuwe accountant en zijn het controleplan en de managementletter besproken, waarbij is stilgestaan bij de bevindingen van de accountant en de reactie van het CvB hierop. Ook heeft de AC het begrotingsproces gevolgd. De hoofdlijnen en uitgangspunten zijn behandeld. In december heeft de AC de RvT geadviseerd over de begroting voor 2026 en de meerjarenbegroting. Op het gebied van huisvesting heeft de AC gedurende 2025 meer inzicht gekregen in het portfolio van Mondriaan, onder meer door presentaties, factsheets en rondleidingen. Ten slotte is er gesproken over de duurzaamheid van de gebouwen en de implementatie van het studentinformatiesysteem Osiris.

### **Onderwijscommissie (OC)**

De OC bereidt de besluitvorming van de RvT voor over het toezicht op de controlesystemen van Mondriaan met betrekking tot de kwaliteitszorg en het onderwijsrendement. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van de onderwerpen onderwijskwaliteit, onderwijsinnovatie en onderwijsontwikkelingen.

In 2025 heeft de OC de implementatie van de nieuwe systemen op het gebied van onderwijslogistiek gevolgd. Daarnaast is de commissie geïnformeerd over de voortgang van de Kwaliteitsagenda en zijn de rapporten naar aanleiding van het vierjarig onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs met het CvB besproken. In december zijn de onderwijsresultaten aan de commissie gepresenteerd. Hierbij is aandacht besteed aan de risico-opleidingen en de procesgang die voor deze opleidingen is ingericht. Gedurende het jaar heeft de OC inzicht gekregen in verschillende ontwikkelingen en innovaties op onderwijsgebied, zoals het gebruik van AI in het onderwijs en nieuw te starten opleidingen. Eind 2025 heeft de OC een update gekregen over de practoraten bij Mondriaan.

### **Commissie Governance en organisatieontwikkeling (GO)**

De commissie GO bereidt de besluitvorming van de RvT voor over de goedkeuring dan wel vaststelling van regelingen, reglementen en Statuten van Mondriaan en het jaarverslag van de RvT. Zij richt zich onder meer op het waarborgen van samenhang en transparantie in bestuur en toezicht aan de hand van de onderwerpen: toezicht, medezeggenschap, integriteitszaken, juridische zaken (rakend aan governance of met grote impact zoals de Algemene verordening gegevensbescherming) en organisatieontwikkeling.

In 2025 heeft de commissie GO met het CvB gesproken over de voortgang van Teams aan zet, het ziekteverzuim, het werkdrukplan en de strategische personeelsplanning. Verder is in de commissievergadering de toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader besproken en bijgesteld en vervolgens ter besluitvorming voorgelegd aan de plenaire RvT. Ook heeft de commissie GO het jaarverslag van de RvT 2024 besproken en ter vaststelling voorgelegd aan de plenaire raad. Daarnaast heeft de commissie GO de zelfevaluatie van de RvT voorbereid en een scholingsvoorstel gedaan in het kader van de deskundigheidsbevordering van de RvT. Het onderwerp integriteit en hoe hierop toezicht te houden, is eveneens besproken. In de laatste commissievergadering van 2025 hebben de beleidsadviseur integrale veiligheid en de adviseur sociale veiligheid een presentatie gegeven over het integrale veiligheidsbeleid en de uitwerking hiervan binnen Mondriaan.

### **Remuneratiecommissie**

In 2025 heeft de Remuneratiecommissie het functioneren van de CvB-leden, zowel collectief als individueel, over het jaar 2024 geëvalueerd. De formele beoordeling heeft plaatsgevonden in de plenaire RvT-vergadering. Bij de evaluatie heeft de Remuneratiecommissie gebruikgemaakt van de rapportage van de commissies over de jaardoelstellingen 2024, informatie uit gesprekken met medewerkers, het concept-jaarverslag 2024 en eigen observaties. De RvT heeft het functioneren van het CvB over 2024, zowel collectief als individueel, als positief beoordeeld.

Verder heeft aan de Remuneratiecommissie de plenaire RvT een voorstel gedaan om de beloning van het CvB en de honorering van de RvT te wijzigen ([zie p.95](#)).

### **Selectiecommissie (ad hoc)**

Met het vertrek van J.H. Schutte per 1 juli 2025, is de functie van Bestuursvoorzitter vacant gekomen. Voor de werving is een werving- en selectiebureau in de arm genomen. Om te zorgen voor maximaal draagvlak binnen de RvT, hebben alle RvT-leden een rol gehad in het wervingsproces. Verder zijn de Ondernemingsraad, de Centrale Studentenraad en het management betrokken. De werving heeft geleid tot de benoeming van Ewald Hubertus van Vliet per 1 oktober 2025 tot bestuursvoorzitter van Mondriaan. Na afloop heeft de voorzitter van de selectiecommissie het wervingsproces, samen met het werving- en selectiebureau, geëvalueerd.

### **Werkgeversrol**

Het CvB bestaat uit een tweehoofdig bestuur, een voorzitter en een lid. Per 30 juni 2025 is J.H. Schutte teruggetreden als bestuursvoorzitter. Hij is per 1 oktober 2025 opgevolgd door E.H. van Vliet. In de tussentijdse periode was R. van der Meij belast, als enig bestuurslid, met het bestuur van Mondriaan.

De RvT bedankt J.H. Schutte voor zijn inzet de afgelopen jaren bij Mondriaan en bedankt ook R. van der Meij voor haar extra inzet in de maanden juli, augustus en september. De RvT heet E.H. van Vliet van harte welkom als bestuursvoorzitter.

De RvT heeft het functioneren van het CvB over 2025, zowel collectief als individueel, als positief beoordeeld. De beoordeling heeft plaatsgevonden conform de in 4.4 (Remuneratiecommissie) geschetste wijze.

### **Informatievoorziening, contact met belanghebbenden**

Om zich een zo objectief en compleet mogelijk beeld te vormen van de organisatie, liet de RvT zich vanuit verschillende invalshoeken informeren. Naast de formele en informele overleggen en contacten met de CvB-leden, waren er vergaderingen en informele contacten met de Ondernemingsraad, de Centrale Studentenraad en de accountant. Tevens ontving de RvT regelmatig actuele kengetallen over bedrijfsvoering en onderwijsresultaten. Verder bracht het CvB de RvT bij elke vergadering in een separaat verslag op de hoogte van belangwekkende ontwikkelingen sinds de vorige vergadering.

De RvT heeft deelgenomen aan de gemeenschappelijke bijeenkomst van de Adviesraden en andere belanghebbenden (21 mei). Vanuit het werkveld verkreeg de RvT hierdoor een breder beeld over Mondriaan in de regio. Tot slot heeft de RvT een werkbezoek afgelegd aan de techniekcampus en het Techniek innovatiehuis (6 oktober). De RvT heeft de gastvrijheid en openheid van de collega's van de techniekcampus zeer gewaardeerd.

## Medezeggenschap

In de overleggen met de Centrale Studentenraad en de Ondernemingsraad liet de RvT zich informeren over wat er leeft onder medewerkers en studenten. Bij het halfjaarlijkse voortgangsoverleg (op grond van artikel 24 WOR) informeerde het CvB de OR over besluitvorming die in voorbereiding is en werd de samenwerking geëvalueerd. De RvT-afvaardiging, die bij dit overleg aanwezig was, hield op deze wijze de vinger aan de pols over de werking van de medezeggenschap.

De overleggen van de RvT met de Centrale Studentenraad en de Ondernemingsraad vonden 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.

Met de Ondernemingsraad is in 2025 onder andere gesproken over het hoge ziekteverzuim onder medewerkers. Verder is afgesproken aan het tripartiet overleg RvT-OR-CSR een nadere invulling te geven in een gezamenlijke themabijeenkomst over veiligheid (te houden in 2026).

Met de Centrale Studentenraad is onder andere gesproken over het verbeteren van de informatievoorziening naar studenten en over studentenwelzijn. In oktober heeft de Centrale Studentenraad, die werkt met doelstellingen per schooljaar, de RvT zijn doelstellingen voor 2025-2026 gepresenteerd. Afgesproken is om in juni 2026 met de RvT te evalueren of en in hoeverre de doelstellingen van de Centrale Studentenraad zijn behaald. [Zie voor de doelstelling CSR](#)  
[5.4 Medezeggenschapsraad](#)

## Evaluatie en professionalisering

### Zelfevaluatie RvT 2025

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 scholingsbijeenkomst van Raoul Schildmeijer droeg door de uitgebreide inleiding bij aan de professionalisering van de RvT.
- De zogeheten 'vierde rol' in het toezicht, die van ambassadeur, wordt door de RvT belangrijk gevonden.
- Er is gesproken over de nabijheid en afstand in toezicht.
- De samenstelling, opdracht en werking van commissies in relatie tot de hele RvT is besproken. Ook na de werving in 2026 is hiervoor opnieuw aandacht.
- Bijzondere aandacht is nodig voor expertises in de raad en de behoefte aan scholing op het gebied van AI en digitalisering voor de hele raad.
- Er wordt gewerkt aan een inwerkprogramma voor nieuwe leden van de RvT.
- De managementletter van de accountant wordt voortaan in de hele raad besproken.

## Professionalisering

De RvT heeft in 2025 voorbereidingen getroffen voor een gezamenlijke scholing over het toezichthouden op IT. Deze scholing vindt in 2026 plaats. In 2025 hebben twee RvT-leden scholing gevolgd op het gebied van toezichthouden op IT. Daarnaast houden RvT-leden individueel hun deskundigheid op peil.

## 6. Codes, doelmatigheid en continuïteit

### Sectorale codes

Voor de mbo-sector is de Code goed bestuur mbo van toepassing. De code is in november 2024 geactualiseerd en bevat de waarden: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. RvT heeft zich ervan vergewist dat het CvB in het verslagjaar de waarden uit de *Code goed bestuur mbo 2025* heeft onderschreven en eraan heeft gehandeld.

De RvT is lid van de Vereniging van toezichthouders in onderwijs en kinderopvang (NVOI-NVTK) en past de *Code Goed Toezicht* (2021) van deze vereniging toe. De RvT wijkt gemotiveerd af van de *Adviesregeling Honorering van de Toezichthouder* van de NVOI-NVTK ([zie p.95](#)).

### 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.

### 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.



# Hoofdstuk 6

## Jaarrekening 2025

Tabel 6.1 Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

	activa	31 december 2025	31 december 2024
	<b>vaste activa</b>	€	€
1.1	materiële vaste activa	187.762.652	188.115.686
1.2	financiële vaste activa	1.260.308	1.477.155
	<b>totaal vaste activa</b>	<b>189.022.960</b>	<b>189.592.841</b>
	<b>vlottende activa</b>		
1.3	voorraden	48.898	57.237
1.4	vorderingen	8.154.725	7.415.079
1.5	liquide middelen	18.882.228	32.875.256
	<b>totaal vlottende activa</b>	<b>27.085.851</b>	<b>40.347.572</b>
	<b>totaal activa</b>	<b>216.108.811</b>	<b>229.940.413</b>
	<b>passiva</b>		
		€	€
2.1	vermogen	119.388.617	121.509.335
2.2	voorzieningen	7.825.508	8.182.598
2.3	langlopende schulden	37.500.000	41.250.000
2.4	kortlopende schulden	51.394.686	58.998.480
	<b>totaal passiva</b>	<b>216.108.811</b>	<b>229.940.413</b>

Tabel 6.2 Staat van baten en lasten 2025

		2025	begroting 2025 <sup>11</sup>	2024
	<b>baten</b>	€	€	€
3.1	rijksbijdragen	228.221.492	217.586.245	211.457.694
3.2	overige overheidsbijdragen en subsidies	13.841.808	12.677.009	13.733.558
3.3	college-, cursus-, les- en examengelden	8.059.103	7.241.300	5.827.300
3.4	baten werk in opdracht van derden	3.139.244	2.466.900	2.362.869
3.5	overige baten	5.039.032	6.247.100	6.186.381
	<b>totaal baten</b>	<b>258.300.679</b>	<b>246.218.554</b>	<b>239.567.802</b>
	<b>lasten</b>			
4.1	personeelslasten	209.113.857	197.818.800	194.193.323
4.2	afschrijvingen	15.244.815	16.015.000	14.784.952
4.3	huisvestingslasten	13.533.955	14.120.600	13.691.149
4.4	overige lasten	23.133.156	24.838.754	21.752.465
	<b>totaal lasten</b>	<b>261.025.783</b>	<b>252.793.154</b>	<b>244.421.889</b>
	<b>saldo baten en lasten uit de gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-2.725.104</b>	<b>-6.574.600</b>	<b>-4.854.087</b>
5.1	saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering	604.386	795.300	1.163.379
	<b>totaal resultaat</b>	<b>-2.120.718</b>	<b>-5.779.300</b>	<b>-3.690.708</b>

<sup>11</sup> In de begroting 2025 zitten twee verschuivingen ten opzichte van de prognose 2025, zoals opgenomen in het Geïntegreerd Jaardocument 2024.

- In de begroting 2025 is de post inburgering ad € 1.070.000 opgenomen onder '3.4 baten werk in opdracht van derden' en in de prognose 2025 onder '3.2 overige overheidsbijdragen en subsidies'.
- In de begroting 2025 is de post personeel niet in loondienst € 25.000 hoger opgenomen onder '4.1 personeelslasten'. In de prognose 2025 is dit bedrag opgenomen onder '4.4 overige lasten'.

Tabel 6.3 Kasstroomoverzicht over 2025

	verwijzing	2025	2024
<b>kasstroom uit operationele activiteiten</b>		€	€
saldo baten en lasten		-2.725.104	-4.854.087
<b>aanpassingen voor:</b>			
afschrijvingen	1.1	15.244.815	14.784.952
mutaties financiële vaste activa	1.2	216.847	27.341
mutaties voorzieningen	2.2	-357.090	888.018
		<b>15.104.572</b>	<b>15.700.311</b>
<b>verandering in vlottende middelen</b>			
voorraden	1.3	8.339	-16.019
voorderingen	1.4	-518.776	794.961
schulden	2.4	-7.603.794	228.857
		<b>-8.114.230</b>	<b>1.007.799</b>
<b>kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>4.265.238</b>	<b>11.854.023</b>
ontvangen interest	5.1	693.860	1.497.907
betaalde interest	5.1	-310.343	-334.528
		<b>383.517</b>	<b>1.163.379</b>
<b>totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>4.648.755</b>	<b>13.017.402</b>

	verwijzing	2025	2024
<b>kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		€	€
investerings materiële vaste activa	1.1	-14.872.714	-9.679.481
desinvesterings materiële vaste activa	1.1	-19.069	-
<b>totaaltelling van kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-14.891.783</b>	<b>-9.679.481</b>
<b>kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
aflossing langlopende schulden	2.3	-3.750.000	-3.750.000
<b>totaaltelling van kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-3.750.000</b>	<b>-3.750.000</b>
<b>mutatie liquide middelen</b>		<b>-13.993.028</b>	<b>-412.079</b>
beginstand liquide middelen		32.875.256	33.287.335
mutatie liquide middelen	1.5	-13.993.028	-412.079
<b>eindstand liquide middelen</b>		<b>18.882.228</b>	<b>32.875.256</b>

# Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025

## 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 topinkomens ('WNT').

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

### Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening 2025 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 stichting.

### **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.

### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

### **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 stichting 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 6.4 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.

### **Vorraden**

Vorraden 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. Deposito's die voor een bepaalde termijn zijn uitgezet maar niettemin, zij het eventueel met opoffering van rentebaten, ter onmiddellijke beschikking staan, zijn onder de liquide middelen opgenomen. 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 Ziekwet (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.

De disconteringsvoet voor het contant maken van de voorzieningen is gebaseerd op een marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties.

### **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 vakantietoeslag. 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 2025 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.

### **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 dichterbij 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 stichting 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 basisbesteding 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 (projecten) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten als, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Resultaten worden ten gunste of ten laste van de exploitatierekening gebracht in de periode van gereedkomen van (een afgerond deel van) een project. Baten uit contractonderwijs en educatie (waaronder inburgering) worden naar ratio toegerekend op basis de gerealiseerde maanden van het kalenderjaar.

### 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)] en seniorenverlof worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen.. 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 stichting 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 is een voorziening voor seniorenverlof gevormd ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

### Pensioenen

Voor de medewerkers van de stichting is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. De stichting heeft de middelloon-pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een (ABP-)bedrijfstakingpensioenfonds. 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. De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2025 is 123,5 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**

ROC Mondriaan is gelet op haar activiteiten vrijgesteld van de vennootschapsbelasting omdat ROC Mondriaan voldoet aan de vrijstellingsvereisten.

### **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. 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 renteaftspraken 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 2025

Tabel 6.5 Vaste activa

1.1 Materiële vaste activa	gebouwen en terreinen	inventaris en apparatuur	in uitvoering en vooruitbetalingen	totaal
<b>stand per 1 januari 2025</b>	€	€	€	€
cumulatieve aanschafwaarde	264.750.361	146.227.041	1.887.885	412.865.287
cumulatieve afschrijvingen	-99.342.190	-125.407.411	-	-224.749.601
<b>boekwaarde</b>	<b>165.408.171</b>	<b>20.819.630</b>	<b>1.887.885</b>	<b>188.115.686</b>
<b>mutatie boekwaarde</b>				
investeringen	-	5.294.867	9.577.847	14.872.714
in gebruik genomen	10.604.501	-	-10.604.501	-
waardeverminderingen	-	-	-	-
afschrijvingen	-7.530.408	-6.118.272	-	-13.648.680
aanschafwaarde desinvesteringen	-6.503.651	-	-	-6.503.651
cum. afschrijvingen desinvesteringen	4.926.583	-	-	4.926.583
	<b>1.497.025</b>	<b>-823.405</b>	<b>-1.026.654</b>	<b>-353.034</b>
<b>stand per 31 december 2025</b>				
aanschaffingsprijs	268.851.211	151.521.909	861.231	421.234.351
cumulatieve afschrijvingen	-101.946.015	-131.525.684	-	-233.471.699
<b>boekwaarde</b>	<b>166.905.196</b>	<b>19.996.225</b>	<b>861.231</b>	<b>187.762.652</b>

### In uitvoering en vooruitbetalingen

In uitvoering betreft de kosten voor diverse 'Environmental, Social en Governance investeringen' (ESG) en overige investeringen.

De investeringen bestaan vnl. uit van het gas (5,8 mln.), van het gas (1,7 mln.), verduurzaming van het dak (2,2 mln.), klimaatverbetering (1 mln.), LED-verlichting (0,9 mln.) en isolatie van dak/spouw (0,6 mln.).

Op verschillende panden zijn zekerheden verstrekt ([zie 2.3 Langlopende schulden](#)).

## Toelichting op de balans per 31 december 2025

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden weergegeven:

Tabel 6.6 Financiële vaste activa

1.2 Financiële vaste activa	stichting Glaslokaal	vorderingen op OCW	btw compensatie Waldorpstraat	totaal
	€	€	€	€
stand per 1 januari 2025	160.721	1	1.316.433	1.477.155
<b>mutaties</b>				
investeringen en verstrekte leningen	-	-	-	-
desinvesteringen en afgeloste leningen	-28.786	-	-188.061	-216.847
<b>stand per 31 december 2025</b>	<b>131.935</b>	<b>1</b>	<b>1.128.372</b>	<b>1.260.308</b>

### Stichting Glaslokaal

Dit betreft een in 2024 verrichte vooruitbetaling van € 189.507 uit hoofde van een dienstverleningsovereenkomst met een looptijd tot 1 augustus 2030. De vooruitbetaling wordt lineair ten laste van het resultaat gebracht gedurende de looptijd van de overeenkomst.

### 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

Dit betreft de afgekochte, contant gemaakte btw ten bedrage van € 3.761.239 met betrekking tot de huur van de Waldorpstraat, ingaande in 2012 voor een periode van 20 jaar. De post wordt lineair geamortiseerd over de looptijd van het gebruiksrecht.

Tabel 6.7 Voorraden

1.3 Voorraden	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
verkrijgingsprijs gebruiksgoederen	52.212	61.025
af: Voorziening voor incurantheid	-3.314	-3.788
<b>gebruiksgoederen</b>	<b>48.898</b>	<b>57.237</b>

Tabel 6.8 Vorderingen

1.4 Vorderingen	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
debiteuren	3.268.075	4.343.637
vordering cursusgelden	908.957	826.842
overige overheden	1.570.656	528.335
	<b>5.747.688</b>	<b>5.698.814</b>
<b>overige vorderingen:</b>		
voortuitbetaalde kosten	1.457.576	1.356.065
verstrekte voorschotten	215.007	122.172
vorderingen OC&W	-	-
overige vorderingen	779.966	334.424
	<b>2.452.549</b>	<b>1.812.661</b>
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-45.512	-96.397
	<b>8.154.725</b>	<b>7.415.079</b>
<b>Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:</b>		
	<b>2025</b>	<b>2024</b>
stand per 1 januari	96.397	114.607
onttrekking/ vrijval	-54.136	-29.065
dotatie	3.251	10.855
stand per 31 december	<b>45.512</b>	<b>96.397</b>
<b>Vorderingen</b>		
De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan één jaar.		

Tabel 6.9 Liquide middelen

1.5 Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
kasmiddelen	33.470	29.090
tegoeden op bankrekeningen	18.848.758	32.846.166
	<b>18.882.228</b>	<b>32.875.256</b>
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 6.11 Voorzieningen

2.2 Voorzieningen	personeelsvoorzieningen	totaal
	€	€
<b>stand per 1 januari 2025</b>	<b>8.182.598</b>	<b>8.182.598</b>
dotaties	4.942.850	4.942.850
onttrekkingen	-4.080.168	-4.080.168
vrijval	-1.219.773	-1.219.773
<b>stand per 31 december 2025</b>	<b>7.825.508</b>	<b>7.825.508</b>

Tabel 6.10 Vermogen

2.1 Vermogen	01-01-2025	Resultaat	31-12-2025
algemene reserve	€	€	€
<b>totaal vermogen</b>	<b>121.509.335</b>	<b>-2.120.718</b>	<b>119.388.617</b>

#### Bestemming van het resultaat

Het resultaat na belastingen over 2025 is ten laste van de Algemene reserve verwerkt.



## Personeelsvoorzieningen

De personele voorzieningen zijn afgenomen met € 0,4 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 afgenomen met € 0,8 mln. Dit hangt samen met een afname van het aantal langdurig zieke medewerkers dat naar verwachting niet terugkeren in het arbeidsproces.

Tabel 6.12 Personele voorzieningen

personele voorzieningen	1-1-2025	onttrekking	vrijval	dotatie	31-12-2025	mutatie	2026 < 1	2027-2030 onttrekking > 1 <= 5	> 2030 > 5
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Verlofcompensatie Zieke docenten	956.291	-573.107	-101.362	904.523	1.186.346	230.054	1.186.346	-	-
Compensatie Ouderschapsverlof	124.923	-108.450	-	81.361	97.834	-27.089	97.834	0	0
Voorziening Jubilea*	1.353.795	-180.750	-65.221	296.027	1.403.850	50.055	199.474	407.928	796.448
Voorziening Langdurig zieken*	2.797.018	-2.107.913	-659.344	1.982.010	2.011.772	-785.247	1.444.715	567.056	0
Voorziening Wachtgeld*	477.091	-323.643	-64.490	431.404	520.363	43.271	376.628	140.099	3.636
Voorziening Seniorenverlof*	2.082.580	-572.038	-152.723	846.286	2.204.105	121.525	421.317	1.153.115	629.673
Voorziening Eigenrisicodragers Ziektewet (ERD)	390.900	-214.266	-176.634	401.239	401.239	10.340	401.239	-	-
<b>totaal</b>	<b>8.182.598</b>	<b>-4.080.168</b>	<b>-1.219.773</b>	<b>4.942.850</b>	<b>7.825.508</b>	<b>-357.090</b>	<b>4.127.552</b>	<b>2.268.198</b>	<b>1.429.757</b>
* Deze voorzieningen zijn contant gemaakt tegen een marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties.									

Tabel 6.13 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.	
<b>2025</b>	
<b>Het verloop van de hypothecaire lening is als volgt: €</b>	
stand per 1 januari	41.250.000
aflossingsverplichting gepresenteerd onder de kortlopende schulden	-3.750.000
<b>stand per 31 december</b>	<b>37.500.000</b>
Van deze langlopende schuld heeft € 3,8 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar. Van bovengenoemde schuld heeft een bedrag van ca. € 22,3 miljoen 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 Aspasiaan 19, Brasserskade 1, Helenastraat 10-12, Koningin Marialaan 9, Leeghwaterplein 72 en Tinwerf 10-12-16-24.	

Tabel 6.14 Kortlopende schulden

2.4 Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
crediteuren	5.735.589	4.118.088
nog te ontvangen facturen	1.445.155	1.192.152
loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.909.071	10.427.625
schulden ter zake van pensioenen	2.403.357	2.245.865
<b>subtotaal</b>	<b>20.493.172</b>	<b>17.983.730</b>
<b>overige kortlopende schulden</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
werk door derden	2.963.917	4.514.224
overige overheidsbijdragen	277.145	628.567
aflossingsverplichting langlopende lening	3.750.000	3.750.000
<b>subtotaal</b>	<b>6.991.062</b>	<b>8.892.791</b>
<b>overlopende passiva</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
vooritontvangen college- en les gelden	2.116.617	2.950.958
vooritontvangen subsidies OCW	12.658.945	19.227.940
vakantiegeld en -dagen	7.970.081	7.562.571
overige	1.164.809	2.380.490
<b>subtotaal</b>	<b>23.910.452</b>	<b>32.121.959</b>
<b>totaal</b>	<b>51.394.686</b>	<b>58.998.480</b>

**Vooruitontvangen subsidies OCW**

Van deze post is €1.126.933 langlopend.

Van de vooruitontvangen subsidies OCW heeft € 8.594.259 betrekking op nog niet bestede kwaliteitsmiddelen mbo (2024: € 8.057.559).

Tabel 6.15 G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

omschrijving	toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	kenmerk	datum	status
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2024-2025	2024/2/25172576	20-08-2024	Ja
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2025-2026	2025/2/26096948	20-02-2025	Ja
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2025-2026	2025/2/26529140	20-06-2025	Onder handen
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2025-2026	2025/2/26569483	22-07-2025	Ja
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2025-2026	2025/2/27242250	20-08-2025	Ja
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2025-2026	2025/2/27286662	22-09-2025	Ja
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2025-2026	2025/2/27625442	20-11-2025	Onder handen
DUO - Subsidie voor Studieverlof BVE 2025-2026	2025/2/27677269	19-12-2025	Ja
DUS - Nazorg MBO 2023-2024 proj. NMBO23011	NMBO23011	28-02-2023	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.004.566	22-07-2024	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.003.334	20-02-2024	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.003.587	20-03-2024	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.004.609	20-08-2024	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.005.442	20-11-2024	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.005.827	19-12-2024	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	POR/202405/000025	11-06-2024	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2024	POR/202402/000072	02-08-2024	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.006.418	20-03-2025	Ja
DUO - Subsidie Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.006.724	22-04-2025	Onder handen
DUO - Subsidie Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.006.868	20-05-2025	Onder handen
DUO - Subsidie Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.007.113	20-06-2025	Onder handen
DUO - Subsidie Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.007.264	22-07-2025	Onder handen
DUO - Subsidie Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.007.543	20-08-2025	Onder handen
DUO - Subsidie zij-instroom 2025	2025/2/1.000.008.141	20-11-2025	Onder handen
DUO - Subsidie zij-instroom 2025	2025/2/1.000.008.524	19-12-2025	Onder handen
DUO - Subsidie instructeursbeurs MBO 2025	2025/2/1.000.007.543	20-08-2025	Onder handen
DUS - Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom I	VABOK230006	11-12-2023	Onder handen
DUS - Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom II	VABOK24R2024	12-09-2024	Onder handen
DUS - Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom III	VABOK250006	12-05-2025	Onder handen
DUS - Nazorg MBO 2024-2025 proj. NMBO24030	NMBO24030	28-02-2024	Ja
DUS - Nazorg MBO 2024-2025 proj. NMBO24055	NMBO24055	27-06-2024	Ja
PGLTL24377 13.2.2025 /Ons Kenmerk: 2400305330 /PGLTL2	PGLTL240377	04-07-2024	Ja
DUS - Praktijkgerichte HAVO	PHAVO23071	15-08-2023	Onder handen
DUS - Praktijkgerichte HAVO II	PHAVO23071	01-12-2025	Onder handen

Tabel 6.16 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 programma VSV 2020-2024	OND/ODB-2020/3354M	10-09-2020	12.691.445	12.691.445	9.072.363	3.619.082	1.052.497	4.608.399	63.180
Regionaal Investeringsfonds 20017 - Digital Operations Centre	RIF20017	14-10-2020	691.099	691.099	129.266	561.833	-	561.833	-
Regionaal programma VSV 2021-2024	26357221	09-12-2020	1.713.274	1.713.274	926.594	786.680	-	-	786.680
<b>totaal</b>			<b>15.095.818</b>	<b>15.095.818</b>	<b>10.128.223</b>	<b>4.967.595</b>	<b>1.052.497</b>	<b>5.170.232</b>	<b>849.860</b>

Tabel 6.17 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							
Opschaling Extra Strong	RIF23019	19-10-2023	1.493.081	709.992	308.817	401.175	315.552	415.774	300.954
Maatschappelijke Diensttijd - MDT	MDT230073	01-12-2023	4.499.750	2.699.850	412.499	2.287.351	-	1.898.850	388.501
DUS - Caribbean Hospitality Educational	1590011	18-11-2024	673.886	-	-	-	336.943	298.290	38.653
<b>totaal</b>			<b>6.666.717</b>	<b>3.409.842</b>	<b>721.316</b>	<b>2.688.526</b>	<b>652.495</b>	<b>2.612.913</b>	<b>728.108</b>

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen 2025

### Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn huurverplichtingen met verschillende looptijden.

De huurverplichtingen ultimo 2025 bedragen € 31.085.575,- (1 jaar: € 4.638.068,- en 2-5 jaar: € 16.291.589,- en > 5 jaar € 10.155.918,-).

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.

### Investeringsverplichtingen

De instelling is investeringsverplichtingen aangegaan ter grootte van € 0,3 miljoen.

### 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.

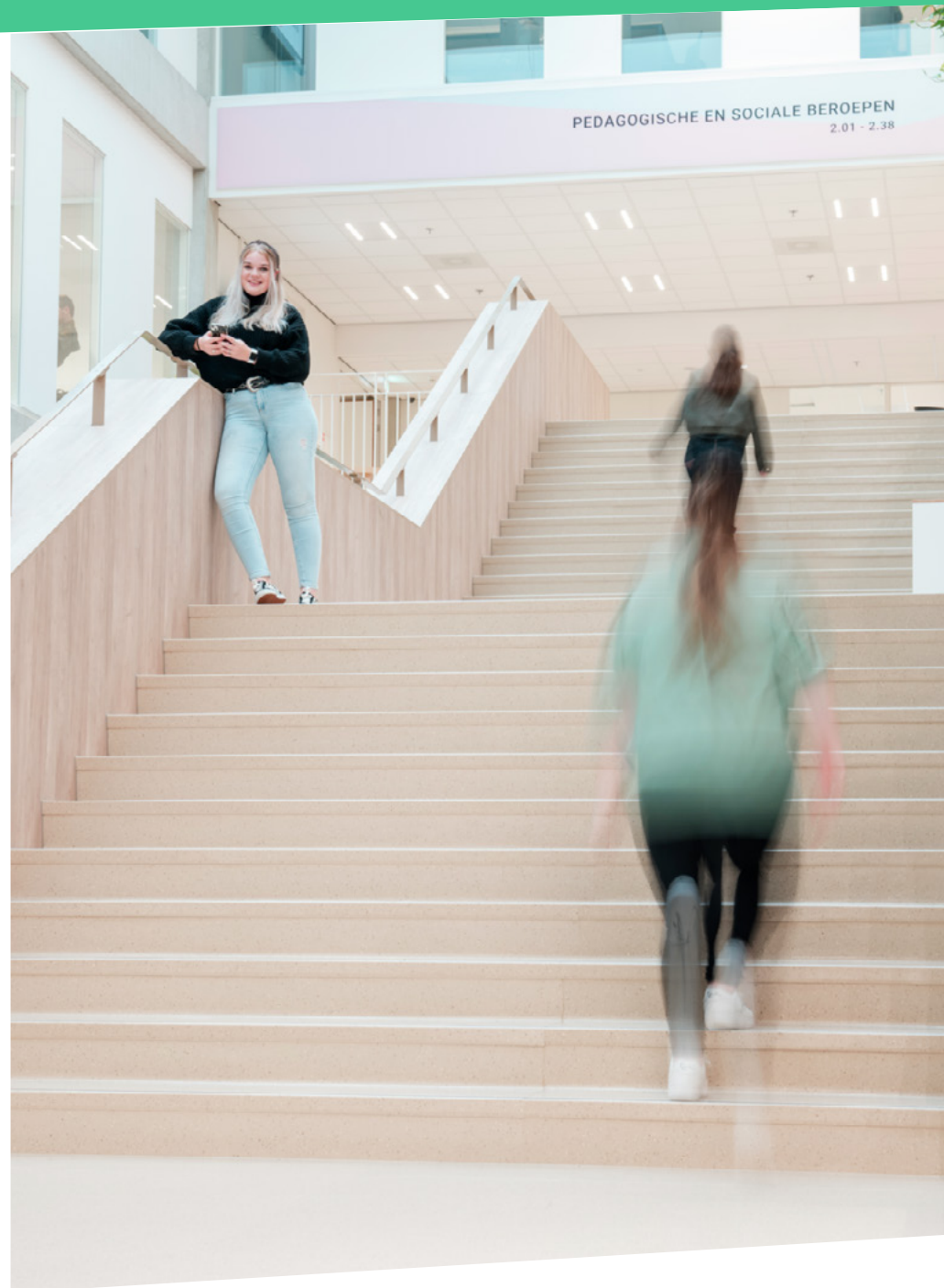
### Financiële instrumenten

#### 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 miljoen.



## Toelichting op de staat van baten en lasten 2025

Tabel 6.18 Rijksbijdragen

3.1 Rijksbijdragen	2025	begroting 2025	2024
	€	€	€
rijksbijdrage sector BVE	184.342.576	175.320.770	174.870.686
<b>rijksbijdrage OCW</b>	<b>184.342.576</b>	<b>175.320.770</b>	<b>174.870.686</b>
geormerkte OCW subsidies	10.186.215	7.009.765	4.567.880
niet-geormerkte OCW subsidies	33.692.701	35.255.710	32.019.128
<b>overige subsidies OCW</b>	<b>43.878.916</b>	<b>42.265.475</b>	<b>36.587.008</b>
<b>totaal rijksbijdragen</b>	<b>228.221.492</b>	<b>217.586.245</b>	<b>211.457.694</b>
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
gemeentelijke bijdrage educatie	13.841.808	12.677.009	13.733.558
<b>totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>13.841.808</b>	<b>12.677.009</b>	<b>13.733.558</b>
<b>3.3 College-, cursus-, les en examengelden</b>			
college-, cursus-, les- en examengelden	8.059.103	7.241.300	5.827.300
<b>totaal college-, cursus-, les en examengelden</b>	<b>8.059.103</b>	<b>7.241.300</b>	<b>5.827.300</b>
<b>3.4 Baten werk in opdracht van derden</b>			
contractonderwijs	1.464.745	1.396.900	1.401.907
inburgering	1.674.499	1.070.000	960.962
<b>totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>3.139.244</b>	<b>2.466.900</b>	<b>2.362.869</b>
<b>3.5 Overige baten</b>			
verhuur	31.188	59.500	49.124
detachering personeel	564.736	482.500	429.534
overige	4.443.108	5.705.100	5.707.723
<b>totaal overige baten</b>	<b>5.039.032</b>	<b>6.247.100</b>	<b>6.186.381</b>

### Overige baten

De post Overige betreft onder andere excursiegeld ad € 0,6 mln., opbrengst leerbedrijven ad € 1,8 mln., diverse projectgelden ad € 0,2 mln., cursusgeld € 0,1 mln., BPV-bijdrage € 0,1 mln., vaccinatie zorg € 0,2 mln. en overig € 1,4 mln..

Tabel 6.19 Personeelslasten

4.1 Personeelslasten	2025	begroting 2025	2024
	€	€	€
bruto lonen en salarissen	147.764.921	140.292.200	137.495.528
sociale lasten	21.068.054	20.002.600	19.507.870
pensioenpremies	19.696.554	18.700.500	18.607.643
<b>lonen en salarissen</b>	<b>188.529.529</b>	<b>178.995.300</b>	<b>175.611.041</b>
dotaties personele voorzieningen	4.942.850	-	5.259.810
ontrekking/ vrijval personele voorzieningen	-5.299.941	-	-4.371.792
personeel niet in loondienst	16.550.697	13.431.300	13.579.917
overige personeelslasten	6.574.548	5.392.200	6.201.504
<b>overige personele lasten</b>	<b>22.768.154</b>	<b>18.823.500</b>	<b>20.669.439</b>
af: uitkeringen	-2.183.826	-	-2.087.157
<b>totaal personeelslasten</b>	<b>209.113.857</b>	<b>197.818.800</b>	<b>194.193.323</b>

Onder de overige personeelslasten zijn opleidingen, vrijwilligersvergoedingen, de mutatie van de reservering vakantiedagen en overige vergoedingen en verstrekkingen aan personeel opgenomen.

### Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2025 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de organisatie, omgerekend naar fte's:

Tabel 6.20 Personeelsbestand

	2025	2024
OP	943	940
BOBP	181	189
AOBP	890	856
<b>totaal</b>	<b>2.014</b>	<b>1.985</b>

Er waren geen werknemers werkzaam buiten Nederland (2025: 0, 2024: 0)

### Wet normering topinkomens

Er zijn geen personen van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat (€ 246.000,-).

## Verantwoordingsmodel WNT 2025

### WNT-verantwoording 2024 ROC Mondriaan

In het Geïntegreerd Jaardocument 2024 is abusievelijk uitgegaan van 19 in plaats van 18 complexiteitspunten, doordat aan de omzet één punt te veel was toegekend. Deze onjuistheid heeft geen gevolgen voor de indeling in bezoldigingsklassen en het bezoldigingsmaximum.

### WNT-verantwoording 2025 ROC Mondriaan

De WNT is van toepassing op ROC Mondriaan. Het voor ROC Mondriaan toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 overeenkomstig het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G, complexiteitspunten 19 (omzet 10 punten, aantal studenten 4 punten en aantal onderwijssectoren 5 punten).

Tabel 6.21 Bezoldiging topfunctionarissen 2024 & 2025

Gegevens 2025			
bedragen x €1	J.H. Schutte	E.H. van Vliet	A.E. van der Meij
functiegegevens	voorzitter CvB	voorzitter CvB	lid CvB
aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 30/6	1/10 t/m 31/12	01/01 - 31/12
omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000	1,000
dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>bezoldiging</b>			
beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	104.331	54.666	199.269
beloningen betaalbaar op termijn	11.779	5.903	23.489
<b>subtotaal</b>	<b>116.110</b>	<b>60.569</b>	<b>222.758</b>
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	121.989	62.005	246.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>totaal bezoldiging</b>	<b>116.110</b>	<b>60.569</b>	<b>222.758</b>
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.
toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

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	01/06 - 31/12
omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
dienstbetrekking?	ja	ja
<b>bezoldiging</b>		
beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.601	186.455
beloningen betaalbaar op termijn	23.803	23.730
<b>subtotaal</b>	<b>221.404</b>	<b>210.185</b>
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
<b>totaal bezoldiging</b>	<b>221.404</b>	<b>210.185</b>

## Toezichthoudende topfunctionarissen

Tabel 6.22 Bezoldiging Raad van Toezicht 2025

Gegevens 2025							
bedragen x €1	E.W.C.M. Damen	E. van der Vliet	A. el Barzouhi	Y. Asraoui	J.G.M. Reuling	D.J. Elders	I. Frijters
functiegegevens	voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid	lid
aanvang en einde functievervulling in 2025	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
<b>bezoldiging</b>							
bezoldiging	33.210	22.140	22.140	22.140	22.140	22.140	22.140
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- 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.
<b>totaal bezoldiging</b>	<b>33.210</b>	<b>22.140</b>	<b>22.140</b>	<b>22.140</b>	<b>22.140</b>	<b>22.140</b>	<b>22.140</b>
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 6.23 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	D.J. Elders	I. Frijters
functiegegevens	Lid	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	n.v.t. (aangetreden per 01/01/2025)	n.v.t. (aangetreden per 01/01/2025)
<b>bezoldiging</b>							
bezoldiging	31.455	20.970	20.970	20.970	20.970	n.v.t.	n.v.t.
individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	n.v.t.	n.v.t.

## 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.

Tabel 6.24 Afschrijvingen, huisvestingslasten, overige lasten

	2025	begroting 2025	2024
<b>4.2 Afschrijvingen</b>	€	€	€
materiele vaste activa	13.648.680	16.015.000	14.187.049
boekresultaat gebouwen en terreinen	1.596.135	-	597.903
	<b>15.244.815</b>	<b>16.015.000</b>	<b>14.784.952</b>
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>			
huur	5.038.912	4.891.400	4.770.546
verzekeringen	524.243	510.000	554.910
onderhoud	1.301.682	1.281.500	1.012.211
energie en water	2.979.099	3.960.000	3.575.861
schoonmaakkosten	900.272	905.400	945.265
heffingen	1.122.760	1.066.300	1.058.447
overige	1.666.987	1.506.000	1.773.909
	<b>13.533.955</b>	<b>14.120.600</b>	<b>13.691.149</b>
De lasten voor energie en water zijn ca. 1 mln. lager dan begroot. Dit wordt voornamelijk verklaard door een lager energieverbruik, als gevolg van genomen energiebesparende maatregelen en gedane duurzaamheidsinvesteringen.			
	2025	begroting 2025	2024
<b>4.4 Overige lasten</b>	€	€	€
administratie- en beheerslasten	4.120.375	4.068.100	3.860.634
inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.863.864	8.047.700	6.432.254
overige	12.148.917	12.722.954	11.459.577
	<b>23.133.156</b>	<b>24.838.754</b>	<b>21.752.465</b>
<b>Overige kosten</b> De post overige betreft onder andere leer- en hulpmiddelen €4,4 mln, kopieerkosten €0,9 mln, promotie en werving €1,8 mln, kosten leerbedrijven €1,4 mln, kosten externe legitimering €1,4 mln., excursiekosten €1,3 mln en het restant betreft overige lasten €0,9 mln..			

Tabel 6.25 Financiële baten en lasten

	2025	begroting 2025	2024
<b>5.1 Financiële baten en lasten</b>	€	€	€
rentebaten	914.731	1.100.000	1.497.907
rentelasten	-310.345	-304.700	-334.528
	<b>604.386</b>	<b>795.300</b>	<b>1.163.379</b>

### Bestemming van het exploitatiesaldo

Voorstel is het exploitatiesaldo over 2025 ten laste van de Algemene reserve te verwerken.  
Dit voorstel is reeds verwerkt in de jaarrekening.

Den Haag, 15 juni 2026

### 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 6.26 Honoraria van de onafhankelijke accountant

	2025	2024
	€	€
controle van de jaarrekening	263.728	256.091
andere controleopdrachten	65.375	78.650
	<b>329.103</b>	<b>334.741</b>

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

## Overige gegevens

### College van Bestuur

De heer E.H. van Vliet  
Mevrouw R. van der Meij

### 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 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](mailto:fc@rocmondriaan.nl)  
**website** [www.rocmondriaan.nl](http://www.rocmondriaan.nl)

**bestuursnummer** 41171  
**contactpersoon** D.H.P. van Rooijen  
**telefoon** 088 666 12 87  
**e-mail** [d.van.rooyen@rocmondriaan.nl](mailto: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 geïntegreerd jaardocument opgenomen jaarrekening 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting ROC Mondriaan (of hierna 'de stichting') te Den Haag (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit geïntegreerd jaardocument opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting ROC Mondriaan per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; 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 2025 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 2025 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 geïntegreerd jaardocument opgenomen andere informatie

Het geïntegreerd jaardocument 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 2025 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 2025 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 2025.

#### 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 van 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 2025.

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 gereede 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 2025, 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 stichting;
- 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 stichting 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, 17 juni 2026  
KPMG Accountants N.V.

F. Smit 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 zijn de totale baten gedeeld door het resultaat gemeten op 31 december van het jaar.

## Bijlage 2 - Voortgangrapportage Strategie & Kwaliteitsagenda



## PRIORITEIT 1 Kansengelijkheid

### DOEL 1.1 Gelijkwaardige behandeling van studenten is nog niet vanzelfsprekend

*We hebben studentparticipatie versterkt en internationalisering verder uitgebreid...*

De Centrale Studentenraad (CSR) 2025–2026 telt met 24 deelnemers uit 15 scholen een recordaantal leden. Binnen verschillende scholen zijn stappen gezet om de betrokkenheid van studenten te vergroten. Participatiestructuren zijn uitgebreid of vernieuwd, bijvoorbeeld via deelraden, panels, studentcafés en overlegvormen. Ook heeft Mondriaan met initiatieven zoals Voice of the Student systematisch ervaringen opgehaald en benut voor onderwijsverbetering.

Het aandeel studenten dat aangeeft dat docenten hen naar hun mening vragen, is gestegen van 39 procent (2024) naar 62 procent (2025). Dit wijst erop dat participatie niet alleen formeel is georganiseerd, maar ook steeds meer onderdeel wordt van de dagelijkse onderwijspraktijk. Deze ontwikkeling past bij de bredere beweging om meer mét studenten te spreken en minder óver hen. De kritische vragen die zij stellen over de onderwijsvisie zien we als een teken van groeiende betrokkenheid bij de kwaliteit van het onderwijs.

Ook op het gebied van internationalisering zijn studenten actiever betrokken bij projecten, studiereizen en uitwisselingen. Deze ervaringen dragen bij aan hun ontwikkeling en versterken de binding met de opleiding. In 2025 is gericht ingezet op het vergroten van deelname van niveau 2-studenten, onder meer door het delen van succesvolle voorbeelden in brainstorm- en inspiratiesessies.

*... maar inspraakvormen sluiten nog niet altijd aan bij de beleving van studenten*

Ondanks de ingezette versterking van participatie blijkt de ervaren invloed van studenten nog niet overal in lijn met de ambities van de instelling. In sommige situaties worden zij wel bevroegd, maar ervaren zij hun inbreng als beperkt of onvoldoende betekenisvol.

Daarnaast sluiten bestaande vormen van inspraak niet altijd aan bij de belevingswereld van studenten. Een deel heeft minder behoefte aan formele momenten of is zich onvoldoende bewust van de mogelijkheden om mee te denken.

In 2024 gaf bijna drie op de tien studenten aan zich gelijkwaardig te voelen aan studenten in het hbo of aan de universiteit, wat lager is dan het mbo-gemiddelde. Ook ervaren zij vaker dan gemiddeld dat zij door anderen niet als gelijkwaardige student worden gezien. Tegelijkertijd is bijna de helft trots om op het mbo te zitten, in lijn met het landelijke gemiddelde. Dit spanningsveld raakt direct aan de kern van dit strategische doel.

### DOEL 1.2 Studentenwelzijn, sociale veiligheid en toegankelijkheid blijven uitdagingen

*We versterken veiligheid, welzijn en toegankelijkheid met gerichte maatregelen...*

Een belangrijke ontwikkeling is de start van de uitvoering van het Integraal Veiligheidsplan 2024–2027. Het crisisplan is geactualiseerd, de rollen van Privacy Officer en Information Security Officer zijn ingericht en de samenwerking met regionale veiligheidspartners is versterkt. Veiligheidsinformatie is centraal toegankelijk via Mia en incidenten worden eenduidig geregistreerd in MIMO. Het aantal geregistreerde incidenten is in 2025 licht gedaald ten opzichte van 2024, wat kan wijzen op een effect van de versterkte aandacht voor veiligheid en preventie.

Daarnaast is ingezet op preventie en bewustwording rond sociale veiligheid, onder meer via trainingen, samenwerking met externe partners en gerichte activiteiten. De meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling is opnieuw verankerd en vertrouwenspersonen zijn verder geprofessionaliseerd.

Binnen scholen zijn diverse initiatieven ontwikkeld om het welzijn en de binding met studenten te versterken. Daarbij wordt zowel ingezet op informele contacten als op versterking van de ondersteuningsstructuur, bijvoorbeeld via sport- en bewegingsactiviteiten, jongerenwerk, jongerencoaches en ontmoetingsactiviteiten die bijdragen aan sociale verbinding en vroegsignalering.

Ook zijn zorg- en ondersteuningsstructuren verder ontwikkeld. Dit gebeurt onder meer via ondersteuningsteams voor passend onderwijs, intensieve intakeprocedures en de inzet van functies zoals onderwijsassistenten. In sommige scholen is er expliciet aandacht voor mentale gezondheid, bijvoorbeeld via lessen, workshops en extra begeleiding. Een voorbeeld hiervan is de training 'Jezelf vertrouwen' voor studenten met een laag zelfbeeld of beperkte assertiviteit.

Mondriaan heeft daarnaast ingezet op het vergroten van de toegankelijkheid van het onderwijs. Via de Route Onderwijsgeschiktheid is een alternatieve toelatingsroute geboden voor jongeren die niet voldoen aan de reguliere vooropleidingseisen voor mbo-niveau 2, 3 of 4. In 2025 zijn 549 positieve adviezen afgegeven. Daarnaast zijn 104 jongeren via StIP ondersteund bij de overgang vanuit ISK/ESK naar het mbo.

*... maar de toenemende complexiteit van studentproblematiek vraagt verdere versterking van ondersteuning*

Veel scholen signaleren dat studenten steeds vaker te maken hebben met sociale, economische en mentale problematiek, zoals financiële stress, sociaal isolement en psychische klachten. Dit heeft directe gevolgen voor hun functioneren en legt een groeiende druk op de ondersteuningsstructuur binnen scholen.

Tegelijkertijd blijkt dat deze structuur nog niet overall optimaal functioneert. Scholen zoeken naar een passende balans tussen individuele begeleiding en preventieve ondersteuning. Complexe casuïstiek en incidenten kunnen daarbij een grote impact hebben op zowel studenten als onderwijsteams.

Studenten zijn relatief weinig tevreden over de omgeving, sfeer en sociale veiligheid, en over de aanpak van pestgedrag. Het item 'Voel je je veilig op school?' werd door 76 procent van de studenten positief beantwoord (+2 procentpunt t.o.v. 2024), maar ligt daarmee nog 5 procentpunt onder het landelijke gemiddelde van 2024. De ambitie voor 2025 is 78 procent en voor 2027 80 procent.

Net als in 2024 voelen studenten zich veiliger in het leerbedrijf dan op school. Het aandeel positieve antwoorden op 'Voel(de) je je veilig op je stageplek?' (bol) bedraagt 80 procent en op 'Voel(de) je je veilig op je leerwerkplek?' (bbl) 89 procent. Bol-studenten scoren daarmee 4 procentpunt onder het landelijke gemiddelde, terwijl bbl-studenten daar 3 procentpunt boven liggen.

In 2025 is het percentage studenten dat aangeeft speciale ondersteuningsbehoeften te hebben gedaald naar 20%, wat lager is dan het mbo-totaal in 2024 (-8%). Maar de mate waarin docenten bekend zijn met ondersteuningsbehoeften van studenten was in 2024 lager dan het landelijk gemiddelde (-5%) en is in 2025 niet toegenomen. Dit kan de effectiviteit van ondersteuning beperken.

De combinatie van toenemende problematiek onder studenten en de intensivering van ondersteuningsstructuren laat een spanningsveld zien dat ook landelijk in het mbo wordt signaleerd: scholen investeren steeds meer in welzijn en ondersteuning, terwijl tegelijkertijd de complexiteit van studentproblematiek toeneemt.

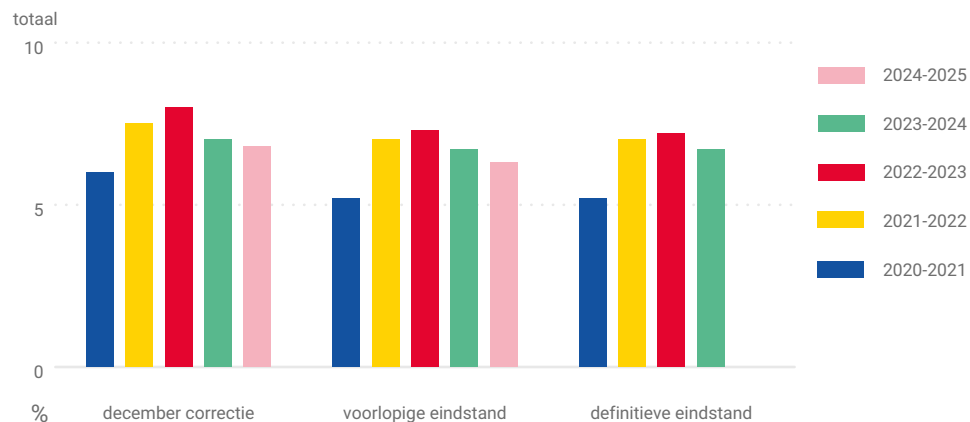
### DOEL 1.3 Groeiende tevredenheid over onderwijs en begeleiding, en minder vsv

We versterken begeleiding en samenwerking, wat bijdraagt aan hogere tevredenheid en minder vsv... Binnen meerdere scholen is de samenwerking tussen docenten, slb'ers en ondersteunende diensten versterkt. Hierdoor krijgen studenten sneller passende ondersteuning. Ondersteuningsvoorzieningen zijn dichterbij de opleiding georganiseerd, onder meer via DUO, StIP en andere diensten, waardoor vragen sneller worden opgepakt.

Ook zijn stappen gezet om studenten beter te informeren en te begeleiden in hun studieloopbaan. Dit gebeurt onder meer via verbeterde informatie over routes naar het diploma, communicatie via Mia en het structureel inbedden van begeleidingsmomenten in onderwijsprocessen.

Binnen scholen zijn daarnaast initiatieven genomen om aanwezigheid en studiesucces te vergroten. Er wordt op sommige plekken een stijgende aanwezigheid en meer rust in de roosters ervaren. Ook zijn nieuwe samenwerkingen met gemeenten gestart om voortijdig schoolverlaten (vsv) te voorkomen.

Mondriaan heeft bovendien specifieke voorzieningen ontwikkeld voor studenten met een verhoogde ondersteuningsbehoefte. Via In-Gang worden kwetsbare jongeren tussen 16 en 27 jaar begeleid die moeite hebben met het volgen van onderwijs. In 2025 zijn 212 jongeren geplaatst in een In-Gang-traject (101 in VTM, 60 in VTE en 51 in Om-Gang/bbl).



Figuur B2.1 Percentages vsv 23-24 en 24-25

Tabel B2.1 Aantallen vsv'ers 23-24 en 24-25

	periode	dec	voorlopige eindstand	eindstand
24-25	<b>totaal</b>	<b>1055</b>	<b>894</b>	<b>n/a</b>
	1	166	141	n/a
	2	445	345	n/a
	3	114	106	n/a
	4	330	302	n/a
23-24	<b>totaal</b>	<b>1056</b>	<b>932</b>	<b>930</b>
	1	152	129	127
	2	390	326	325
	3	129	113	113
	4	385	364	365

Ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar is het aantal voortijdig schoolverlaters verder gedaald. Ook het vsv-percentage is gedaald naar 6,3 procent. Deze daling is zichtbaar op alle niveaus, behalve niveau 2.

Uit de interne JOB-monitor 2025 blijkt dat de tevredenheid over onderwijs en begeleiding, voorlichting, lesmateriaal en toetsen is toegenomen. Op het item 'Hoe vind je de begeleiding tijdens je opleiding?' is het aandeel positieve antwoorden al twee jaar 47 procent. Daarmee is de ambitie voor 2025 (46%) behaald en ligt Mondriaan op koers richting de ambitie van 48 procent in 2027.

*... maar toenemende problematiek en aanhoudend verzuim vragen verdere intensivering van begeleiding*

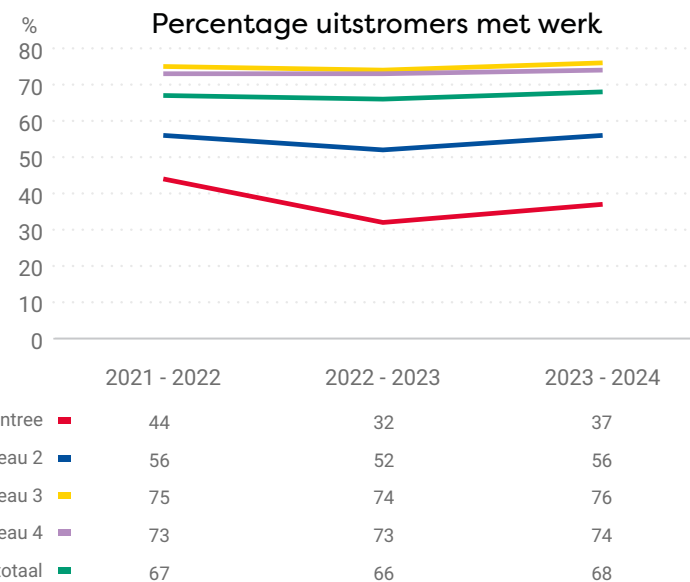
Veel scholen signaleren dat studenten vaker te maken hebben met motivatieproblemen, sociale problematiek en veiligheidsvraagstukken. Hierdoor is vaker intensieve of gespecialiseerde begeleiding nodig. Tegelijkertijd blijven verzuim en ongediplomeerde uitstroom belangrijke aandachtspunten. In enkele scholen moet de verzuimaanpak verder worden versterkt. Ook specifieke groepen, zoals doubleurs en tweedejaarsstudenten, laten een verhoogd uitvalrisico zien.

Daarnaast worden knelpunten genoemd in studentcommunicatie, studieloopbaanbegeleiding en het pedagogisch-didactisch klimaat. Dit wijst op de noodzaak tot verdere professionalisering van begeleidingspraktijken en betere afstemming binnen teams.

De combinatie van een groeiende begeleidingsinfrastructuur en een toenemende complexiteit van de studentpopulatie laat zien dat ook dit doel een structureel spanningsveld kent tussen onderwijs, begeleiding en sociale problematiek.

Mondriaan ondersteunt studenten ook bij de overgang van onderwijs naar werk. Via Op Weg Naar Werk zijn in 2025 906 studenten bereikt en 180 individueel begeleid, in totaal 1.086 studenten. Hoewel de aansluiting op de arbeidsmarkt relatief sterk is voor niveau 3 en 4, blijven entree en niveau 2 duidelijk achter.

Met name binnen entree is het aandeel studenten dat uitstroomt naar werk laag en, na een sterke daling, slechts gedeeltelijk hersteld. Daarmee blijft de realisatie achter bij de ambitie voor 2025. Dit wijst op een structurele kwetsbaarheid in de overgang van opleiding naar arbeid voor studenten op lagere niveaus en onderstreept de noodzaak om de begeleiding voor deze groep verder te intensiveren.



Figuur B2.2 Percentage uitstromers met werk

**DOEL 1.4 We versterken de beroepsroute vmbo-mbo-hbo met betere informatie, lesmaterialen en toetsen**

*We verbeteren de aansluiting tussen onderwijsniveaus en de positionering van het beroepsonderwijs...*

Binnen verschillende scholen zijn verbeteringen zichtbaar in onderwijsresultaten en studiesucces. Diverse opleidingen vertonen stijgende of stabiel voldoende resultaten volgens de inspectienormen. Met name binnen enkele technische opleidingen is sprake van duidelijke verbetering in studiesucces en diplomering.

Scholen hebben daarnaast ingezet op het versterken van instroom en doorstroom. Er wordt intensiever samengewerkt met vo-scholen en gewerkt aan een betere aansluiting tussen onderwijsniveaus. Voorbeelden zijn verbeterde intakeprocessen, doorstroomtrajecten en specifieke routes, zoals fast track-trajecten voor havisten.

De onderwijsresultaten van Mondriaan voldoen in brede zin aan de normen van de onderwijsinspectie voor niveau 2, 3 en 4. Over de driejaarsperiode 2022–2025 liggen de resultaten hoger dan in de voorgaande periode, wat wijst op herstel na de COVID-periode. In het studiejaar 2024–2025 is wel een lichte daling zichtbaar in het diplomaresultaat (-2,4%) en het jaarresultaat (-2,0%), terwijl het startersresultaat stijgt (+0,5%). De scholengroep Techniek laat de sterkste verbetering zien, met stijging op alle drie de indicatoren. Niveau 3 kent de grootste stijging in startersresultaat, terwijl niveau 4 relatief stabiel blijft.

VAVO Haaglanden laat een sterke groei zien. Dit tweedekansonderwijs voor jongeren en jongvolwassenen van 16–27 jaar is sinds 2021 actief versterkt, onder meer via gerichte marketing en uitbreiding van het vakaanbod. Het aantal studenten is gegroeid van 549 in 2022 naar 1.249 in 2025 (+128%). VAVO Haaglanden ontwikkelt zich daarmee tot een belangrijke regionale route binnen onderwijsloopbanen.

In 2025 is gewerkt aan de tweede fase van het VABOK-project, gericht op het versterken van doorlopende leerroutes tussen vo, mbo en hbo. Voorlopige cijfers laten zien dat het succes van alumni in het eerste jaar hbo is gestegen van 75,1 procent in 2022–2023 naar 80,4 procent in 2023–2024. Dit ligt ruim boven de ambitie van 78 procent voor 2027.

#### *... terwijl verschillen in studiesucces tussen opleidingen en niveaus blijvende aandacht vragen*

Tegelijkertijd zien we dat onderwijsresultaten in sommige opleidingen onder druk staan. In enkele teams worden verhoogde uitval of een dalende trend in studiesucces genoemd. In sommige gevallen voldoen resultaten tijdelijk niet aan de norm en wordt aanvullend onderzoek gedaan naar oorzaken en passende interventies.

Mismatch tussen student en opleidingskeuze blijkt daarbij een belangrijke factor in ongediplomeerde uitstroom. Sommige opleidingen signaleren dat relatief veel studenten zich tussentijds uitschrijven of dat bepaalde doelgroepen minder succesvol doorstromen.

Ook verschillen tussen niveaus en doelgroepen spelen een rol. Met name niveau 2-studenten vragen extra aandacht in begeleiding en studiesucces. Veranderingen in doorstroom tussen niveaus, bijvoorbeeld van niveau 2 naar niveau 4, kunnen bovendien leiden tot een andere samenstelling van studentgroepen, met gevolgen voor onderwijsresultaten.

De recente ontwikkelingen in studiesuccescijfers laten een patroon zien dat ook landelijk zichtbaar is: een sterke dip tijdens de COVID-periode, gevolgd door herstel en vervolgens een lichte terugval. Hoewel de aansluiting op de arbeidsmarkt relatief stabiel blijft, vraagt dit blijvende aandacht voor studiesucces en diplomering.

#### **DOEL 1.5 Betere geletterdheid in de regio Haaglanden, mede dankzij Mondriaan** *Mondriaan versterkt de geletterdheid in de regio Haaglanden...*

De leescultuur binnen Mondriaan is verder ontwikkeld via het programma Heel Mondriaan Leest. Nieuwe bibliotheekvoorzieningen zijn gerealiseerd, waardoor inmiddels vier campusbibliotheken beschikbaar zijn. Daarnaast zijn intensieve samenwerkingen opgezet met Bibliotheek Den Haag en bibliotheek DOK Delft, gericht op het stimuleren van leesvaardigheid en leesplezier onder studenten.

Ook op het gebied van taalbewust onderwijs zijn stappen gezet. Twintig docententeams zijn getraind en tien taalcoördinatoren zijn opgeleid via ITTA. Vijftien scholen werken aan een schoolbreed taalbeleidsplan. In netwerkbijeenkomsten wisselen docenten kennis en ervaringen uit over thema's zoals nieuwe taaleisen, effectieve interventies en de verdere ontwikkeling van een visie op taalonderwijs. Daarnaast is binnen drie opleidingen onderzoek uitgevoerd naar taalbewuste interventies, waarmee verdere kennis wordt ontwikkeld over effectieve aanpakken voor taalontwikkeling in het beroepsonderwijs.

Mondriaan heeft ook bijgedragen aan landelijke ontwikkelingen. Taaldocenten namen deel aan de Bruikbaarheidstoets van de nieuwe taaleisen van het ministerie van OCW, zodat deze beter aansluiten bij de praktijk van het mbo.

Een belangrijk onderdeel van de regionale aanpak van laaggeletterdheid is de volwasseneneducatie via Taal+. In 2025 heeft Taal+ in de regio Haaglanden 7.732 deelnemers bereikt met trajecten gericht op taal, rekenen en digitale vaardigheden. Daarnaast zijn ruim 100 deelnemers geplaatst in taalstages, zijn honderden deelnemers begeleid richting werk of vervolgonderwijs en waren meer dan 70 vrijwilligers actief betrokken bij de begeleiding.

Binnen het programma Taal+ 2.0 werkt Mondriaan aan een betere doorstroom van volwasseneneducatie naar mbo-onderwijs en arbeidsmarkt. Meer dan 80 procent van de deelnemers staat open voor een vervolgonderwijs en ruim 900 deelnemers bezochten de Taal+ mbo-dagen om zich te oriënteren op vervolgonderwijs. Daarnaast is de subsidieaanvraag voor het LLO-Collectief Haaglanden gehonoreerd, waarmee verdere regionale samenwerking rond leven lang ontwikkelen wordt versterkt.

#### *... terwijl bereik en structurele inbedding van taalondersteuning verdere aandacht vragen*

Hoewel verschillende initiatieven zijn opgezet om taalontwikkeling te stimuleren, blijft de deelname van studenten aan sommige taalactiviteiten beperkt. Dit wijst erop dat het bereiken en activeren van studenten voor aanvullende taalondersteuning een blijvende uitdaging vormt.

Daarnaast vraagt het structureel integreren van taalondersteuning in het onderwijs om verdere ontwikkeling. Initiatieven zoals bibliotheken, taalprogramma's en extra activiteiten bieden een sterke basis, maar vragen om diepere inbedding in het onderwijs en om blijvende betrokkenheid van docenten en teams.

### **DOEL 1.6 Blijvende zorgen om de financiële positie en vaardigheden van studenten**

*We versterken de financiële educatie en ondersteuning van studenten...*

In 2025 zijn verdere stappen gezet om de financiële vaardigheden van studenten te versterken via het programma Grip op financiële educatie. Dit programma richt zich op drie samenhangende activiteiten:

- scholing van docenten en begeleiders in financiële educatie;
- inbedding van financiële thema's in opleidingen en het opbouwen van een netwerk rond financiële educatie;
- laagdrempelige begeleiding voor studenten met geldzorgen binnen de school.

Naast deze programmatische aanpak nemen opleidingen ook kleinschalige initiatieven om financiële onderwerpen te integreren in het onderwijs, bijvoorbeeld binnen vakken of studieloopbaanbegeleiding. Mondriaan heeft bovendien besloten om vanaf studiejaar 2026-2027 een tegemoetkoming in schoolkosten voor eerstejaars bol-studenten in te voeren, om financiële drempels voor deelname aan het onderwijs verder te verlagen.

Voor financieel kwetsbare studenten is aanvullende ondersteuning beschikbaar via de regeling Tegemoetkoming Studiekosten Mondriaan (TSM). In 2025 zijn 748 aanvragen ingediend, waarvan 702 zijn toegekend. Het totaal uitgekeerde bedrag bedroeg € 496.039. De meeste aanvragen hadden betrekking op onvoldoende financiële middelen voor onderwijsbenodigdheden, waaronder 257 laptops. Het aantal aanvragen blijft echter lager dan verwacht, wat aanleiding is om te onderzoeken of de regeling voldoende bekend is bij studenten.

*... maar structurele inbedding en bereik van financiële educatie vragen verdere versterking*

In sommige scholen wordt aangegeven dat bestaande programma's als intensief worden ervaren of dat nog wordt gezocht naar een vorm die beter aansluit bij de organisatie van het onderwijs. Ook bestaat in enkele gevallen onzekerheid over de mate waarin initiatieven aansluiten bij de behoeften en leefwereld van studenten. Dit wijst op de noodzaak om financiële educatie effectiever en duurzamer te integreren in het curriculum.

De resultaten van de interne JOB-monitor 2025 versterken de zorgen over de financiële positie van studenten. In 2024 gaf 45 procent van de studenten aan (zeer) makkelijk rond te kunnen komen, terwijl 27 procent aangaf (zeer) moeilijk rond te komen. In 2025 is het aandeel studenten dat aangeeft makkelijk rond te komen gedaald naar 37 procent (-8%). Dit betekent dat een ruime meerderheid aangeeft niet of slechts moeizaam rond te kunnen komen.

Ter vergelijking: landelijk lag het aandeel studenten dat makkelijk rondkomt in 2024 op 49 procent. De ontwikkeling binnen Mondriaan blijft daar duidelijk bij achter. Dit onderstreept het belang van verdere versterking van financiële educatie en ondersteuning.

## PRIORITEIT 2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

*We zien groei in studentenaantallen, een breder opleidingsaanbod en een sterkere verbinding met het werkveld...*

Op 1 oktober 2025 telde Mondriaan 19.680 actieve studenten, een stijging van 5,2 procent ten opzichte van 2024. Zowel het aantal bol-studenten (+4,9%) als het aantal bbl-studenten (+1,8%) nam toe. De groei is vooral zichtbaar op niveau 4. Op niveau 2 is na drie jaar daling weer sprake van groei (+6,7%), met name binnen de scholengroep Zorg, Onderwijs en Welzijn. Twee derde van de studenten die in 2025 stonden ingeschreven, volgde ook in 2024 al onderwijs bij Mondriaan. Tegelijkertijd is de instroom van nieuwe en terugkerende studenten met bijna 5 procent toegenomen.

Het opleidingsportfolio is in 2025 verder ontwikkeld. Er zijn 29 nieuwe opleidingen aangemeld bij DUO, met het voornemen deze te starten in studiejaar 2025–2026 of 2026–2027. In totaal omvatte het portfolio 267 beroepsopleidingen, waarvan 108 zowel in bol als bbl worden aangeboden. Door herziening van kwalificatiedossiers en het omzetten van voornemens naar nieuwe opleidingen is het aantal actieve opleidingen met 19 toegenomen.

Sinds 2025 worden ook varianten van opleidingen, zoals fast track-trajecten, als afzonderlijke opleidingen geregistreerd. Dit draagt bij aan een flexibeler en beter differentieerbaar aanbod, dat beter aansluit op de vraag vanuit de arbeidsmarkt.

Scholen investeren actief in werving en regionale positionering van opleidingen, onder meer via samenwerking met vo-scholen, marketingcampagnes en deelname aan regionale netwerken. Initiatieven waarbij leerlingen kennismaken met mbo-opleidingen dragen bij aan een betere aansluiting tussen onderwijsniveaus. De verbinding met de arbeidsmarkt is daarnaast versterkt door praktijkgericht opleiden, intensievere samenwerking met het werkveld en aandacht voor actuele en toekomstige beroepsvaardigheden.

*... maar verschillen in instroom en de gevolgen van groei vragen om gerichte sturing*

In sommige opleidingen blijft het aantal studenten dalen of lukt het nog niet om een eerdere terugloop te keren. Maatschappelijke beeldvorming en veranderende studiekeuzes van jongeren spelen hierbij een rol. Op niveau 3 is al vijf jaar op rij sprake van een daling in studentenaantallen, wat vraagt om nadere analyse van instroom en positionering van deze opleidingen.

Daarnaast ontstaan in sommige opleidingen financiële en organisatorische spanningen, bijvoorbeeld door kleine klassen of wisselende instroom, met name bij bbl-opleidingen of bij een afname van het aantal bol-studenten in specifieke richtingen.

Tegelijkertijd brengt de groei van het aantal studenten ook nieuwe uitdagingen met zich mee, zoals een toenemende behoefte aan bevoegde docenten, onderwijsruimte en leermiddelen. Dit vraagt om gerichte sturing op capaciteit, organisatie en kwaliteit, zodat groei duurzaam kan worden opgevangen.

## **DOEL 2.1 Studenten kunnen kiezen voor een opleiding naar een kansrijk beroep**

*Studenten worden beter ondersteund bij het kiezen van een passende opleiding, of passend werk...*

Binnen verschillende scholen zijn initiatieven genomen om studiekeuzeprocessen en intake te verbeteren, zoals studiekeuzecafés, vernieuwde intakeprocedures en kennismakingsactiviteiten met studenten en ouders. Deze activiteiten helpen aankomende studenten om beter geïnformeerde keuzes te maken en dragen bij aan een betere match tussen student en opleiding.

Mondriaan zet daarnaast in op een zorgvuldige start van nieuwe studenten. Studenten die zich vóór 1 april aanmelden en deelnemen aan studiekeuzeactiviteiten krijgen een passende plek binnen het onderwijsaanbod. De basisprocessen rondom aanmelden, kennismaken en plaatsen verlopen over het algemeen goed. Steeds vaker worden groepskenismakingen gecombineerd met individuele gesprekken, waardoor studenten en opleidingen elkaar beter leren kennen vóór de start van de opleiding. Voor studenten met een ondersteuningsbehoefte wordt maatwerk geboden, waarbij tijdig afspraken worden gemaakt over passend onderwijs.

Via het Studie Info Punt (StIP) worden jongeren aanvullend ondersteund bij hun studiekeuze. In 2025 kregen 507 jongeren een persoonlijk studiekeuzeadvies en ontvingen meer dan 2.000 jongeren informatie en ondersteuning.

Scholen werken tegelijkertijd aan vernieuwing en flexibilisering van het onderwijsaanbod, bijvoorbeeld via modulaire onderwijsstructuren en versnellertrajecten. Dit maakt het mogelijk voor studenten om in hun eigen tempo naar een diploma toe te werken. Ook zijn nieuwe opleidingen en opleidingsroutes ontwikkeld, waaronder een nieuwe niveau 4-opleiding binnen de techniek en gezamenlijke onderwijsprogramma's binnen de zorg. Daarnaast zijn curriculumontwikkelingen en aanpassingen aan nieuwe kwalificatiedossiers in gang gezet. Deze ontwikkelingen dragen bij aan een beter aansluitend en toekomstgericht onderwijsaanbod.

Uit de interne JOB-monitor 2025 blijkt daarnaast een groeiende tevredenheid van studenten over de hulp bij hun keuze voor verder leren of gaan werken en over LOB. In 2024 waren de scores voor LOB al positief t.o.v. het landelijk gemiddelde (34%). Deze trend hebben we voortgezet en het percentage positief is zelfs gestegen naar 41 procent, daarmee 7 procentpunt boven het landelijk gemiddelde van 2024. Onze scores op het item 'Na de opleiding moet je kiezen: verder leren of gaan werken. Hoe helpt je school je bij deze keuze?' zijn enigszins verbeterd: het percentage negatief is fors gedaald (-7%). Zowel in 2024 als in 2025 was het percentage positief 31 procent, wat niet ver af ligt van onze ambitie voor 2025 van 32 procent positief en onze uiteindelijke ambitie voor 2027 van 33 procent.

*... maar onderwijsvernieuwing en plaatsing van studenten blijven organisatorisch uitdagend*

In enkele teams wordt aangegeven dat curriculumherzieningen langzamer verlopen dan gepland, of dat de voorbereidingstijd voor docenten onder druk staat door gelijktijdige veranderingen. Ook blijkt dat nieuwe opleidingsroutes of doelgroepen niet altijd direct voldoende instroom genereren, bijvoorbeeld bij nieuwe bbl-trajecten of innovatieve opleidingsconcepten.

Daarnaast worden knelpunten ervaren rond intakeprocedures, plaatsing van studenten en de aansluiting van het onderwijs op specifieke doelgroepen. In sommige gevallen blijkt het lastig om studenten direct op de juiste plek te plaatsen of om voldoende flexibiliteit in het onderwijsaanbod te realiseren.

## **DOEL 2.2 Stageplekken, stagediscriminatie en stagevergoedingen**

*Gelijke stagekansen en begeleiding zijn versterkt door betere samenwerking met leerbedrijven en professionelere organisatie van de bpv...*

Binnen verschillende scholen wordt gewerkt aan structurele relaties met stagebedrijven, onder meer via werkveldoverleggen, relatiebeheer door bpv-medewerkers en samenwerking met sectorpartners. Tegelijkertijd zijn organisatorische verbeteringen zichtbaar in de ondersteuning van bpv-processen, zoals de verdere positionering van bpv-bureaus, de inrichting van stagebureaus voor meerdere opleidingen en de versterking van de samenwerking tussen bpv-begeleiders en onderwijsteams.

Ook worden nieuwe initiatieven ontwikkeld om praktijkleren te versterken, zoals praktijkpleinen en evenementen waarin studenten en werkveld samenkomen. Voorbeelden hiervan zijn de Stagemarkt Social Work en initiatieven zoals een pop-up store in Westfield Mall, waarin studenten praktijkervaring opdoen.

Mondriaan investeert daarnaast in de professionalisering van bpv-begeleiders. Tijdens interne bpv-bijeenkomsten staat het Stagepact centraal en vinden structureel drie contactmomenten plaats rondom begeleiding en kwaliteitsborging van stages. De belangstelling voor trainingen is groot en medewerkers weten elkaar steeds beter te vinden bij vragen rond stages.

Er is ook ingezet op het bevorderen van gelijke stagekansen. In 2025 is een sociale norm tegen stagediscriminatie opgesteld en een handelingskader ontwikkeld. Studenten kunnen stagediscriminatie melden bij medewerkers of via een centraal meldpunt. Daarnaast werkt Mondriaan actief mee aan de Haagse aanpak tegen stagediscriminatie.

Steeds meer studenten geven aan een onkostenvergoeding te ontvangen voor hun stage (+7%). Daarmee ligt Mondriaan 5 procentpunt boven het landelijk gemiddelde van 34 procent, terwijl dit in 2024 nog 2 procentpunt onder het gemiddelde lag. Ook de begeleiding tijdens stages wordt positiever beoordeeld: het aandeel negatieve antwoorden op het item 'Hoe heeft school je begeleid tijdens je stage?' is sterk gedaald (-8%), terwijl het aandeel positieve antwoorden met 1 procentpunt is gestegen. Daarmee ligt de score op het niveau van het landelijk gemiddelde.

De organisatie draagt daarnaast bij aan goede stage-ervaringen. Zo heeft het Facilitair Bedrijf geïnvesteerd in interne stagebedrijven en passende werkplekken, wat bijdraagt aan een rijke leeromgeving en de binding van studenten met Mondriaan als werkgever versterkt.

*...maar stagetekorten, kwaliteitsborging van de begeleiding, en het spanningsveld rond stagevergoedingen vragen blijvende aandacht*

In verschillende scholen wordt aangegeven dat studenten beter voorbereid kunnen worden op hun stage en dat intensiever contact tussen school, stagebedrijf en student wenselijk is. Ook is er op sommige plekken beperkt zicht op het verloop van stages, waardoor behoefte bestaat aan betere monitoring en meer structurele feedback van studenten en leerbedrijven.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt spelen hierbij een belangrijke rol. In sommige sectoren wordt het moeilijker om voldoende stageplaatsen te vinden, met name voor bbl-studenten. Uit de JOB-monitor blijkt dat 35 procent van de bbl-studenten moeite ervaart bij het vinden van een stageplek of leerbedrijf.

Daarnaast ontstaat een spanningsveld rond stagevergoedingen. Hoewel een passende vergoeding bijdraagt aan kansengelijkheid, kan een verplichting tot stagevergoeding volgens signalen uit het veld ook invloed hebben op de beschikbaarheid van stageplaatsen.

Verder blijkt dat goede arbeidsmarktkansen soms een onbedoeld effect hebben op studiesucces: studenten vinden al tijdens hun opleiding werk en stoppen daardoor eerder met hun studie.

Uit de JOB-monitor blijkt bovendien dat studenten kritischer zijn geworden over de begeleiding door leerbedrijven. Het aandeel positieve antwoorden op de vraag 'Wat vind je van hoe het leerbedrijf je heeft begeleid tijdens je stage/bpv?' is gedaald (-4%). Daarmee ligt de score 11 procentpunt onder het landelijk gemiddelde van 64 procent. Ook zijn er signalen dat studenten stagemisbruik ervaren, wat blijvende aandacht vraagt voor begeleiding, monitoring en kwaliteitsborging.

## **DOEL 2.3 Op-, om- en bijscholing van de regionale beroepsbevolking (LLO)**

*LLO is versterkt via regionale samenwerkingen, nieuwe scholingstrajecten en praktijkgerichte programma's...*

Binnen verschillende scholen zijn initiatieven ontwikkeld om leven lang ontwikkelen (LLO) verder vorm te geven. Dit betreft onder meer de ontwikkeling van nieuwe scholingstrajecten en cursussen voor volwassenen, gericht op specifieke beroepsvaardigheden, zoals fietstechniek of onderhoud en reparatie.

De regionale samenwerking rond LLO is verder versterkt. Mondriaan participeert onder andere in Via Delta, het LLO-Collectief Haaglanden en trajecten binnen de Regiodeal Den Haag Zuidwest. Deze samenwerkingen dragen bij aan een gezamenlijke regionale aanpak voor scholing, omscholing en bijscholing van werkkenden en werkzoekenden.

Er zijn ook initiatieven ontwikkeld die zich richten op sectoren met personeelstekorten. Voorbeelden hiervan zijn TechCampus Lab en Haaglanden Leert Door, waarin praktijkgerichte scholingstrajecten worden aangeboden voor volwassenen die zich willen ontwikkelen richting kansrijke beroepen. Binnen de zorgsector zijn mbo-certificaten en microcredentials verder ontwikkeld. In 2025 werd een pilot uitgevoerd waarbij 9 zorgprofessionals een microcredential behaalden. Dit laat zien dat korte en flexibele scholingstrajecten steeds vaker worden ingezet voor professionele ontwikkeling.

Sinds 2023 zijn daarnaast ruim 530 trajecten via de Vakantieschool aangeboden, waarmee deelnemers zich in korte tijd kunnen ontwikkelen op specifieke vaardigheden. Deze initiatieven dragen bij aan de ambitie van Mondriaan om een betrouwbare publieke partner te zijn in het versterken van een wendbare beroepsbevolking, in samenwerking met gemeenten, werkgevers, vakbonden en organisaties zoals het UWV.

#### *... maar de positionering en organisatie van LLO vragen om verdere sturing*

Tegelijkertijd zien we dat de ontwikkeling van LLO binnen de organisatie nog niet overal op gang komt. In sommige scholen wordt stagnatie ervaren in het ontwikkelen van nieuwe LLO-activiteiten. Daarnaast is de positionering van LLO ten opzichte van het reguliere onderwijs nog niet altijd helder. Dit leidt in sommige gevallen tot spanningen rond organisatie, prioritering en inzet van middelen.

Ook bestaat binnen de organisatie behoefte aan duidelijker beleid en richting rondom LLO, zodat scholen beter weten hoe zij LLO-activiteiten kunnen ontwikkelen en integreren in hun onderwijsaanbod. Deze situatie is herkenbaar voor veel mbo-instellingen: LLO is strategisch gewenst, maar organisatorisch nog in ontwikkeling.

### **DOEL 2.4 Sterkere betrokkenheid van stakeholders bij het onderwijs**

*De samenwerking met stakeholders is verder versterkt en verbreed...*

Binnen veel scholen wordt actief gewerkt aan het versterken van relaties met externe partners, zoals bedrijven, gemeenten, regionale netwerken en maatschappelijke organisaties. Deze samenwerking krijgt op verschillende manieren vorm, onder meer via bedrijvendagen en stagemarkten, adviesraden met vertegenwoordigers uit het werkveld, co-creatie van onderwijs met bedrijven en ketenopleidingen en certificaatroutes samen met partners.

Er ontstaan daarnaast nieuwe vormen van maatschappelijke en regionale verbinding. Voorbeelden hiervan zijn activiteiten met een buurtfunctie, samenwerking met andere onderwijsinstellingen en initiatieven om scholen meer open te stellen voor de omgeving. Initiatieven zoals TechCampus Lab dragen bovendien bij aan intensievere samenwerking met bedrijven en regionale partners rond onderwijsontwikkeling en innovatie.

Mondriaan beschikt over een stevig netwerk van adviesraden met vertegenwoordigers uit het werkveld. In totaal zijn er tien adviesraden actief. In 2025 vonden 18 bijeenkomsten plaats, waarin onderwerpen werden besproken zoals stageplaatsen, arbeidsmarktontwikkelingen, AI en de aansluiting tussen onderwijs en werkveld.

Ook op bestuurlijk niveau is de samenwerking met externe partners versterkt. In 2025 voerde het CvB overleggen met gemeenten, vo- en hbo-instellingen en andere roc's in de regio Haaglanden. Belangrijke onderwerpen waren onder andere Associate Degree-trajecten, het project Beethoven en de voorbereiding op de wet 'Van school naar duurzaam werk'. Daarnaast organiseerde het CvB een jaarlijkse stakeholderbijeenkomst, waarin verantwoording werd afgelegd over het gevoerde beleid en waarin stakeholders met elkaar in gesprek gingen over ontwikkelingen in onderwijs en arbeidsmarkt.

Er is tevens ingezet op het versterken van het alumnibeleid. In 2025 is afgesproken om alumni structureel te betrekken bij onderzoek en onderwijsontwikkeling. Alle scholen nemen deel aan het alumni-onderzoek en het aspirantenonderzoek, waarbij gegevens van alumni worden verzameld en beheerd via het CMS-systeem Dynamics. In maart 2025 is een alumni-onderzoek uitgevoerd bij 16 scholen.

Deze ontwikkelingen sluiten aan bij de positie van Mondriaan als publieke partner in de regio Haaglanden, waar samenwerking met bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden essentieel is voor het ontwikkelen van relevant en toekomstgericht beroepsonderwijs.

#### *... maar betere interne coördinatie is nodig, om samenwerking structureel en strategisch te borgen*

Een belangrijk aandachtspunt is dat de interne afstemming rond externe relaties niet altijd helder is. Voor externe partners is het niet in alle gevallen duidelijk wie binnen de organisatie het juiste aanspreekpunt is, bijvoorbeeld bij samenwerking met gemeenten of regionale netwerken. Daarnaast blijkt dat sommige vormen van samenwerking nog onvoldoende structureel zijn geborgd, zoals alumnibeleid, werkveldadviescommissies en samenwerking binnen regionale netwerken. Ook kunnen samenwerkingsinitiatieven organisatorisch complex zijn, bijvoorbeeld wanneer meerdere partijen betrokken zijn of wanneer interne structuren het lastig maken om snel de juiste contacten te leggen. Dit vraagt om meer centrale regie en duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden.

## PRIORITEIT 3 Kennis, kwaliteit en innovatie

### DOEL 3.1 & 3.2 Groeiende tevredenheid over het onderwijs in basisvaardigheden

*Met onderzoek, visieontwikkeling, professionalisering van docenten en curriculumvernieuwing hebben we het onderwijs in Nederlands, Engels, rekenen, burgerschap en LOB verbeterd...*

Binnen Mondriaan is in 2025 instellingsbreed gewerkt aan de versterking van basisvaardigheden. In alle scholengroepen is ontwikkelingsgericht onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van het onderwijs in Nederlands, rekenen en burgerschap. Op basis hiervan is een routeplan Basisvaardigheden opgesteld met vier centrale ontwikkellijnen:

- ontwikkeling van een gezamenlijke visie en handreikingen
- inzicht in docentbekwaamheid via een gap-analyse
- ontwikkeling van uniforme kwaliteitskaders en examinering
- structurele netwerkvorming tussen docenten

De nieuwe visie op basisvaardigheden (taal, rekenen, burgerschap en LOB) is in 2025 verder ontwikkeld en wordt naar verwachting in 2026 vastgesteld door het College van Bestuur.

Binnen de scholen is daarnaast actief gewerkt aan versterking van taal- en rekenonderwijs in het curriculum. Twaalf scholen hebben een schooltaalbeleidsplan ontwikkeld en tien scholen namen deel aan het trainingstraject Taalbewust onderwijs. In totaal zijn twintig docententeams getraind en zijn tien taalcoördinatoren opgeleid via ITTA. Ook is gewerkt aan de doorontwikkeling van beroepsgerichte leermaterialen voor Nederlands en de verdere invoering van taalgericht vakonderwijs.

Mondriaan heeft daarnaast bijgedragen aan landelijke ontwikkelingen: taaldocenten participeerden in de Bruikbaarheidstoets van nieuwe landelijke taaleisen van het ministerie van OCW, zodat regelgeving beter aansluit op de praktijk van het mbo.

Ook is geïnvesteerd in het versterken van de leescultuur via het programma Heel Mondriaan Leest, met nieuwe campusbibliotheken en samenwerking met regionale bibliotheken. Het practoraat Taalondersteuning Nederlandse Taal ontwikkelde daarnaast een onderzoeksagenda met circa twintig initiatieven gericht op effectieve taalinterventies.

Voor rekenen zijn pilots uitgevoerd met vernieuwde onderwijsvormen en is gewerkt aan verdere inbedding in het curriculum. In enkele opleidingen leiden deze pilots tot positieve resultaten, waarbij het rekenexamen al in het eerste leerjaar wordt afgenomen.

Ook binnen het burgerschapsonderwijs zijn stappen gezet. Initiatieven zoals Burgerschap 2.0 dragen bij aan een sterkere positionering van burgerschap binnen het onderwijsprogramma. Daarnaast wordt gewerkt aan een burgerschapsbeleidsplan om de invulling structureel te verankeren in curriculum en onderwijspraktijk. Docenten nemen actief deel aan netwerken en kennisuitwisseling rond nieuwe kwalificatie-eisen.

Binnen scholen wordt de maatschappelijke diensttijd (MDT) structureel ingezet. In 2025 hebben 916 studenten een traject afgerond. Dat zijn 332 trajecten meer dan in 2024. In totaal hebben 227 studenten het traject niet afgerond en geen certificaat ontvangen. Om de MDT trajecten te bekostigen wordt co-financiering ingezet.

De effecten hiervan worden zichtbaar in de studenttevredenheid. Uit de JOB-monitor 2025 blijkt dat studenten minder vaak negatief zijn over het onderwijs in Nederlands, rekenen en Engels. Het percentage positief voor de lessen Nederlands en rekenen ligt op 45 procent. Voor rekenen en Engels liggen de scores boven het landelijk gemiddelde van 2024 (+2% en +1%).

Ook de tevredenheid over burgerschapsonderwijs is duidelijk toegenomen. Het percentage negatief is gedaald met 9 procentpunt, terwijl het percentage positief is gestegen met 3 procentpunt naar 41 procent. Daarmee ligt de score ruim boven het landelijk gemiddelde (+7%).

*... maar verschillen in examenresultaten, organisatorische keuzes en externe factoren vragen om gerichte verdere versterking*

De resultaten voor Nederlands laten een genuanceerd beeld zien, met duidelijke verschillen tussen instellingsexamens en centrale examens. De slagingspercentages op het instellingsexamen zijn structureel hoog (circa 96-100%) en relatief stabiel. Op niveau 3 is sprake van een lichte stijging naar 99 procent, gevolgd door een lichte daling naar 98 procent. Op niveau 4 bewegen de resultaten rond 95-97 procent.

De resultaten op het centraal examen blijven echter achter. Op niveau 2 liggen de slagingspercentages stabiel rond 76-78 procent, maar onder het landelijk gemiddelde. Op niveau 3 is het niveau relatief hoog (87-89%), maar ook hier blijft een verschil zichtbaar. Op niveau 4 is sprake van een duidelijke daling: het aandeel studenten met een voldoende is afgenomen van 61 procent naar 56 procent. Dit betekent dat inmiddels bijna de helft van de studenten geen voldoende behaalt op het centraal examen Nederlands.

Deze discrepantie tussen instellingsexamens en centrale examens wijst op een spanningsveld tussen interne beoordeling en landelijk genormeerde prestaties. Dit vraagt om verdere versterking van de aansluiting tussen onderwijs, toetsing en examinering, met specifieke aandacht voor examenvaardigheden en transfer naar gestandaardiseerde toetsing.

Voor rekenen laten de resultaten sinds de invoering van de nieuwe rekeneisen een overwegend stabiel beeld zien. Het aandeel studenten met een voldoende ligt op niveau 2, 3 en 4 rond de 78-84 procent. Op niveau 2 is echter sprake van een daling van 92 procent naar 82 procent. Op niveau 3 blijven de resultaten stabiel rond 78-79 procent, in lijn met het landelijk gemiddelde. Op niveau 4 is juist een lichte stijging zichtbaar naar 84 procent, waarmee Mondriaan licht boven het landelijk gemiddelde scoort. Hoewel de resultaten voor rekenen zich rond het landelijk gemiddelde ontwikkelen, blijven ze gevoelig voor fluctuaties. Verdere versterking van het rekenonderwijs en blijvende monitoring zijn daarom nodig.

Daarnaast brengt de organisatie van taal- en rekenonderwijs praktische uitdagingen met zich mee. Het werken met aparte niveaugroepen kan negatieve effecten hebben op roosters en groepsdynamiek, waardoor in sommige opleidingen wordt gekozen voor differentiatie binnen bestaande groepen. Ook de toenemende bekwaamheidseisen voor docenten, in combinatie met een krappe arbeidsmarkt, kunnen op termijn druk zetten op de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs.

Tot slot is de ontwikkeling van burgerschapsonderwijs deels afhankelijk van landelijke beleidsontwikkelingen, wat het tempo van implementatie kan beïnvloeden. Deelname aan landelijke en regionale netwerken kan nog verder worden versterkt om kennisdeling en kwaliteitsontwikkeling te ondersteunen.

### **DOEL 3.3 Aandacht voor werkdruk, carrièreperspectief en professionalisering**

*Om het werken in het mbo aantrekkelijk te houden, hebben we in 2025 stevig geïnvesteerd in professionalisering, werving, vitaliteit en organisatieontwikkeling...*

Mondriaan zet zich in voor een gezonde werkdruk en goede ondersteuning van medewerkers. Het Werkdrukplan 2024–2026 bouwt voort op eerdere maatregelen en koppelt interventies nadrukkelijk aan de uitkomsten van het MTO. Scholen en diensten beschikken hiermee over een gerichte aanpak om werkdrukvraagstukken systematisch te adresseren. In 2025 ontvingen 390 medewerkers ondersteuning via loopbaancoaches, bedrijfsmaatschappelijk werk of arbeidsdeskundigen, een toename van 84 medewerkers ten opzichte van 2024. Daarnaast kunnen medewerkers gebruikmaken van externe coaches en psychologen, het welzijnsplatform OpenUp en diverse vitaliteitsactiviteiten.

Ook op het gebied van verzuimbegeleiding zijn stappen gezet. In 2025 zijn onder meer verzuimanalyses uitgevoerd door een externe partij, trainingen voor leidinggevenden verzorgd en een e-learning Wet verbetering poortwachter geïntroduceerd. Het aantal bedrijfsartsen is uitgebreid naar drie, verspreid over vijf locaties, en leidinggevenden worden ondersteund door een verzuimcoach. Met de invoering van de verzuimmodule in HR2Day is daarnaast de registratie en monitoring van verzuim verder gedigitaliseerd en transparanter gemaakt.

De krapte op de arbeidsmarkt maakt het aantrekken en behouden van personeel tot een blijvende opgave. In 2025 is de arbeidsmarktcampagne 'De juiste plek voor jou' ingezet om de zichtbaarheid van Mondriaan als werkgever te vergroten. In totaal zijn 272 vacatures vervuld en 319 nieuwe medewerkers aangenomen. Het aantal sollicitanten nam daarbij duidelijk toe.

Mondriaan participeert daarnaast actief in de Onderwijsregio Haaglanden, waarin schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep samenwerken aan oplossingen voor personeelstekorten, onder meer via gezamenlijke werving, begeleiding van startende docenten en professionalisering.

Het formatiebeleid ondersteunt tevens de loopbaanontwikkeling van docenten. In 2025 bestond de functiemix uit 31 procent LB (293 fte), 62 procent LC (596 fte) en 7 procent LD (70 fte). Het streefcijfer voor LC-docenten is gerealiseerd en het aandeel LD-docenten groeit geleidelijk.

Een centrale rol in de professionalisering speelt de Mondriaan Academie. Deze ondersteunt scholen en diensten bij het opstellen van scholingsplannen en de invulling van studiedagen. Via het online platform Mijn Mondriaan Academie hebben medewerkers toegang tot e-learnings, trainingen, webinars en assessments. Daarnaast is een uitgebreide onboardingmodule ontwikkeld voor nieuwe medewerkers, aangevuld met introductiedagen en trainingen.

De Opleidingsschool Mondriaan (OSM) levert een belangrijke bijdrage aan de instroom van nieuwe docenten. In 2025 waren 120 docenten in opleiding en 110 zij-instromers verbonden aan de opleidingsschool. Ondanks een landelijke daling bleef de instroom stabiel. Alle docenten in opleiding werden geplaatst en 80 procent trad na afronding in dienst bij Mondriaan. Een peerreview in 2025 bevestigde de kwaliteit van de begeleiding en de flexibiliteit in maatwerk.

Ook wordt actief ingezet op zij-instroom via het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG). In 2025 volgden 125 zij-instromers een PDG-traject, waarvan 47 dat jaar startten. Voor medewerkers in afwachting van een PDG-plek is een pre-PDG-programma ontwikkeld met onderwijskundige modules, intervisie en coaching. Daarnaast wordt geïnvesteerd in de professionalisering van werkplekbegeleiders.

*... terwijl structurele uitdagingen rond ziekteverzuim, werkdruk en personele schaarste blijvende aandacht vragen*

Het ziekteverzuim is licht gestegen van 8,2 procent in 2024 naar 8,45 procent in 2025. Hoewel de meldingsfrequentie is afgenomen, blijft langdurig verzuim een belangrijke factor. Binnen verschillende scholen wordt daarnaast gewezen op de ervaren werkdruk onder docenten, de moeilijk vervulbare vacatures en de kwetsbare personele bezetting in specifieke vakgebieden. Externe factoren, zoals systeemimplementaties, inspectietrajecten en organisatorische veranderingen, versterken deze druk. Wanneer teams onderbezet raken, kan dit leiden tot een toename van werkdruk en tot extra inzet van externe inhuur. Dit vraagt om blijvende aandacht voor duurzame inzetbaarheid, strategische personeelsplanning en het versterken van de aantrekkelijkheid van het werken in het mbo.

### **DOEL 3.4 Een sterkere positionering in onderzoeks- en kennisnetwerken**

*Via practoraten, internationale netwerken, talentprogramma's en het MondriAI-programma, hebben we onze participatie in onderzoeks- en kennisnetwerken zichtbaar geïntensiveerd...*

Mondriaan heeft in 2025 zijn positie in onderzoeks- en kennisnetwerken verder uitgebouwd. De organisatie beschikt over acht practoraten (waarvan twee in oprichting), die zijn verenigd in het Mondriaan practoratencollectief. Dit collectief komt meerdere keren per jaar bijeen voor kennisdeling, gezamenlijke reflectie en afstemming.

De zichtbaarheid en interne doorwerking van de practoraten zijn versterkt via communicatiekanalen zoals Mia en de website van Mondriaan, waar structureel aandacht wordt besteed aan lopend onderzoek en innovatie. Daarnaast participeren de practoraten in diverse subsidie- en innovatieprojecten met hogescholen, bedrijven, instellingen en andere mbo-scholen.

Mondriaan profileert zich daarbij steeds nadrukkelijker als actieve kennispartner. Dit blijkt onder meer uit de bijdrage aan het CVI-congres 2025, waar zes workshops en een mbo-talk zijn verzorgd. Daarmee treedt Mondriaan niet alleen op als deelnemer, maar ook als inhoudelijke kennisleverancier binnen het bredere onderwijsveld.

De positie in (inter)nationale netwerken is verder versterkt door actieve deelname aan platforms zoals MBOe, AEHT, Innotecs en MOVES. Via het YOUR Program zijn excellentie, internationalisering, talentontwikkeling en vakwedstrijden verbonden aan landelijke en Europese ontwikkelingen. Deelname aan Erasmus+-mobiliteit, Internationalisering@home en gezamenlijke onderzoeksprojecten draagt concreet bij aan kennisontwikkeling en innovatie binnen het mbo.

Ook samenwerkingen met bedrijven, hogescholen, universiteiten en internationale partners leiden tot nieuwe leeromgevingen waarin gezamenlijke kenniscreatie plaatsvindt. Deelname aan WorldSkills Netherlands en internationale vakwedstrijden draagt daarnaast bij aan de uitwisseling van expertise en de zichtbaarheid van Mondriaan als beroepsgerichte kennispartner.

Een belangrijke ontwikkeling in 2024 en 2025 is het programma MondriAI. Met dit programma is een stevige basis gelegd voor de inzet van AI binnen de organisatie. De AI-visie is vastgesteld en met een breed symposium is een gezamenlijke beweging op gang gebracht. Daarnaast is een AI-coachprogramma ingericht, waarbij elke school minimaal één AI-coach heeft die collega's ondersteunt. Ook is een intern AI-pilotprogramma gestart, waarin toepassingen van AI in het onderwijs worden getest, geëvalueerd en gedeeld. Via trainingen, inspiratiebijeenkomsten en een interne community zijn inmiddels tientallen docenten bereikt.

*... maar verdere borging en balans met organisatorische draagkracht blijven noodzakelijk*

Hoewel de ontwikkeling overwegend positief is, zijn er ook aandachtspunten. De ambitie om de positie in kennis- en innovatienetwerken verder te versterken, valt samen met bredere druk op de organisatie, met name op het gebied van personele capaciteit en werkdruk. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging tussen ambities en beschikbare uitvoeringskracht.

Daarnaast is de verdere ontwikkeling van kennisnetwerken deels afhankelijk van externe financiering en programmatische continuïteit. Dit werd zichtbaar in de vertraging en onzekerheid rond de CTL-subsidieaanvraag.

Tot slot vraagt de doorwerking van kennisontwikkeling binnen de organisatie om blijvende aandacht. Deelname aan externe netwerken levert pas optimaal rendement op wanneer inzichten structureel worden vertaald naar onderwijsontwikkeling binnen de scholen. Dit vraagt om versterking van interne verbinding, prioritering en borging.

### **DOEL 3.5 Kwaliteitscultuur, evidence-informed werken en innovatiekracht**

*In 2025 is de kwaliteitscultuur verder versterkt, met een groeiende rol voor evidence-informed werken, systematische kwaliteitszorg en gezamenlijke onderwijsontwikkeling...*

In 2025 is zichtbaar dat scholen in toenemende mate werken vanuit een duidelijke onderwijsvisie en strategische richting, vaak ontwikkeld in co-creatie met medewerkers en in sommige gevallen ook met studenten en het werkveld. Deze visies worden vervolgens vertaald naar schoolplannen en teamplannen, onderwijsontwikkeltrajecten, professionaliseringsactiviteiten en verbeteringen in onderwijsprocessen.

Ook de toepassing van de kwaliteitszorgsystematiek (PDCA) is binnen veel scholen verder versterkt. Schoolplannen, teamplannen en professionaliseringsplannen worden steeds vaker ingezet als sturingsinstrumenten voor systematische kwaliteitsverbetering.

Daarnaast zijn diverse vormen van onderwijsinnovatie en kennisdeling zichtbaar, bijvoorbeeld via onderwijsontwikkelprojecten, learning communities, samenwerking tussen teams en scholen en de inzet van practoraten en innovatieprojecten.

De integrale kwaliteitscyclus van Mondriaan is in 2025 verder uitgevoerd en verdiept. Er zijn tien interne audits uitgevoerd, gericht op onderwijs, examinering, archivering en dienstverlening. Alle drie onderwijs(her)audits zijn positief beoordeeld. Van de vier examen(her)audits zijn er twee positief en twee als onvoldoende beoordeeld. De archiefaudits en de dienstenaudit zijn als voldoende beoordeeld.

Daarnaast vonden twee peerreviews plaats op het gebied van examinering en kwaliteitszorg en voerde de Inspectie van het Onderwijs het vierjaarlijkse bestuursonderzoek uit. Mondriaan is daarbij als instelling als voldoende beoordeeld, wat bevestigt dat de basis van de kwaliteitszorg op orde is.

Evidence-informed werken heeft in 2025 een prominentere plaats gekregen binnen de organisatie. Het is verankerd in zowel de centrale onderwijsvisie als de visie op basisvaardigheden. Er is een projectplan ontwikkeld en uitgevoerd, en in meerdere scholengroepen hebben teams kennisgemaakt met evidence-informed werken via workshops en trainingen, ontwikkeld in samenwerking met de Mondriaan Academie.

De centrale dienst Onderwijsondersteuning en -advies (OOA) heeft hierin een voorbeeldfunctie vervuld door evidence-informed werken zichtbaar toe te passen in besluitvorming en netwerkbijeenkomsten. Daarnaast is de samenwerking met practoraten verder versterkt via het Mondriaan Practoraten Collectief, waardoor de verbinding tussen onderzoek, innovatie en onderwijspraktijk is verdiept.

Scholen hebben bovendien gebruikgemaakt van beschikbare middelen voor innovatie en onderwijsstimulering. Interne innovatiegelden zijn onder andere ingezet voor onderwijsontwikkeling

rond educatieve technologie en voor het versterken van onderwijsprogramma's voor studenten met taalachterstanden. Tegelijkertijd is gestart met de herziening van het proces voor het aanvragen van innovatiegelden, met als doel vanaf 2026 sterker in te zetten op samenwerking binnen de organisatie en met regionale partners.

*... maar verdere ontwikkeling van kwaliteitszorg en innovatie vraagt om meer samenhang, overzicht en borging*

De verdere ontwikkeling van kwaliteitszorg en onderwijsinnovatie brengt ook organisatorische uitdagingen met zich mee. In sommige scholen wordt aangegeven dat het lastig is om overzicht te houden bij toenemende complexiteit van processen en initiatieven.

Ook de interne communicatie en kennisdeling kunnen nog worden versterkt, zodat inzichten uit kwaliteitsprocessen en onderwijsontwikkeling beter worden gedeeld en benut binnen de organisatie. Daarnaast blijkt dat sommige verbetertrajecten meer tijd vragen dan één schooljaar, terwijl de strategische ambities soms hoger liggen dan organisatorisch direct haalbaar is. Dit vraagt om realistische fasering en prioritering.

Ook blijven kwaliteitsprocessen, met name rond examinering en toetsing, aandacht vragen. Het inspectiebezoek in 2025 wees bijvoorbeeld op verbeterpunten in de inrichting en onafhankelijkheid van examencommissies. Dit onderstreept het belang van blijvende aandacht voor de borging van kwaliteit binnen de organisatie.

## PRIORITEIT 4 Betrokken medewerkers en inclusieve werkgever

### DOEL 4.1 Inclusie, verbondenheid, diversiteit en samenwerking in de organisatie verbeteren we elke dag weer iets verder

*In 2025 hebben we verder gebouwd aan een inclusieve organisatiecultuur, waarin samenwerking, diversiteit en verbondenheid centraal staan, en medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen...*

Binnen veel scholen wordt een positieve en constructieve schoolcultuur ervaren. Teams geven aan dat de onderlinge samenwerking goed is en dat er sprake is van een prettige werkrelatie tussen collega's en schoolleiding. Daarnaast is in verschillende teams meer rust en stabiliteit ontstaan, wat bijdraagt aan een betere werkomgeving en een sterkere basis voor onderwijsontwikkeling.

Scholen organiseren diverse activiteiten die de verbondenheid en gezamenlijke identiteit versterken, zoals studiedagen, teamoverleggen, dagstarts en schoolbrede evenementen. Het lustrumjaar van Mondriaan (25 jaar) vormde daarbij een belangrijk moment van ontmoeting en reflectie, waarin medewerkers gezamenlijk stilstonden bij de ontwikkeling van de organisatie en hun eigen bijdrage daaraan.

Daarnaast wordt op meerdere plekken gericht gewerkt aan het expliciet versterken van organisatiecultuur en kernwaarden, bijvoorbeeld via trajecten zoals De Transformatieve School en de inzet van cultuurdragers binnen teams. Ook op beleidsniveau zijn stappen gezet om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) verder te verankeren. Mondriaan streeft naar een leer- en werkomgeving waarin iedereen zich welkom, veilig en gewaardeerd voelt, en deze ambitie is expliciet onderdeel van de strategische koers.

In 2025 is een visuele weergave van het DIG-beleid ontwikkeld, waarin de beloftes aan studenten en medewerkers concreet zijn gemaakt. Deze zijn uitgewerkt in negen samenhangende beleidspijlers, die richting geven aan beleid en praktijk. Leiderschap speelt hierin een sleutelrol: van leidinggevend wordt verwacht dat zij zichtbaar commitment tonen, het goede voorbeeld geven en actief bijdragen aan een inclusieve en gelijkwaardige organisatiecultuur.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO 2024) blijkt bovendien dat medewerkers aangeven de komende jaren graag bij Mondriaan te blijven werken, wat wijst op een relatief sterke betrokkenheid bij de organisatie.

*... maar een veilige en inclusieve werkomgeving creëren, doen we elke dag opnieuw*

Tegelijkertijd blijft het realiseren van een veilige en inclusieve werkomgeving een continu aandachtspunt. Uit het MTO 2024 blijkt dat ongeveer één op de 25 medewerkers aangeeft regelmatig te maken te hebben met ongewenst gedrag van collega's. Hoewel leidinggevend in veel gevallen adequaat optreden, onderstreept dit dat blijvende inzet nodig is om sociale veiligheid te waarborgen.

Daarnaast vraagt het verder concretiseren en operationaliseren van het DIG-beleid aandacht. De komende periode ligt de nadruk op het vertalen van de beleidsuitgangspunten naar de dagelijkse praktijk en op het structureel verankeren van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in beleid, uitvoering en evaluatie.

### DOEL 4.2 Mondriaan investeert bijzonder veel in de verdere professionalisering en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers

*Met planmatige scholing, begeleiding van nieuwe docenten en een breed aanbod aan ontwikkelprogramma's, hebben we verder geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers...*

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO 2024) blijkt dat medewerkers relatief tevreden zijn over hun ontwikkelingsmogelijkheden binnen Mondriaan. Binnen scholen worden scholingsbehoeften steeds vaker systematisch geïnventariseerd en vertaald naar gerichte professionaliseringsactiviteiten op individueel, team- en organisatieniveau. Professionalisering wordt daarbij in toenemende mate gekoppeld aan teamplannen, schoolplannen en strategische ontwikkeldoelen, waardoor scholing beter aansluit bij de praktijk en de ontwikkelbehoeften van teams en opleidingen.

Daarnaast is er blijvende aandacht voor de begeleiding van nieuwe docenten, onder meer via werkplekbegeleiders, onboardingprogramma's en ondersteuning bij de start van het docentschap. Nieuwe medewerkers geven in verschillende gevallen aan dat zij deze begeleiding als positief ervaren, wat bijdraagt aan een goede start binnen de organisatie.

Ook zijn diverse vormen van didactische en pedagogische professionalisering verder ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn teamtrainingen (zoals Pedagogisch Tact), professionalisering rond examinering, scholing in gespreksvaardigheden voor SLB'ers en de ontwikkeling van onderwijskundig specialisten en leergemeenschappen. Sommige scholen werken met meerjarige professionaliseringsplannen, gebaseerd op teamdoelen en ontwikkelbehoeften van medewerkers.

Voor specifieke functies, zoals LD-docenten, leidinggevend en coachende docenten, zijn selectieassessments ingezet ter ondersteuning van selectie en loopbaanontwikkeling. Daarnaast zijn inhoudelijke leergangen ontwikkeld in samenwerking met OOA en Hogeschool Rotterdam, onder andere voor Nederlands, rekenen en burgerschap, waarbij docenten certificaten en microcredentials konden behalen.

Ook is geïnvesteerd in de versterking van digitale vaardigheden van medewerkers. In het kader van het programma Mondriaal zijn scholingstrajecten opgezet om AI-kennis van docenten te vergroten. Op enkele scholen is hiervoor een nulmeting uitgevoerd en is gestart met de inzet en scholing van AI-coaches.

De Mondriaan Academie heeft bovendien bijgedragen aan de professionalisering van het management, onder andere via masterclasses, workshops, keynotes en het programma Leaders op Locatie.

Tijdens het tweedaagse EDEX-event werkten circa 75 collega's gezamenlijk aan het herontwerpen van hun onderwijs, wat bijdroeg aan kennisdeling en gezamenlijke onderwijsontwikkeling. Ook voor andere medewerkersgroepen is geïnvesteerd in scholing, bijvoorbeeld via opleidingen tot pedagogisch conciërge, beveiligingstrainingen, BHV-opleidingen en gastvrijheidstrainingen.

*... terwijl werkdruk en ziekteverzuim blijvende aandacht vragen voor duurzame ontwikkeling*

Tegelijkertijd kent de verdere ontwikkeling van professionalisering ook aandachtspunten. Op sommige plekken kan de professionalisering van docenten nog verder worden versterkt, bijvoorbeeld door meer ruimte te creëren voor verdieping en vakinhoudelijke ontwikkeling. Ook vraagt de organisatie van specifieke professionaliseringsactiviteiten, zoals docentstages, nog verdere ontwikkeling.

Daarnaast worden nieuwe medewerkers in sommige gevallen relatief snel volledig ingezet in het onderwijs, waardoor er minder ruimte is voor een zorgvuldige inwerkperiode en verdere ontwikkeling. Verder geven medewerkers aan behoefte te hebben aan extra ondersteuning en scholing bij complexe situaties, zoals incidenten of uitdagende studentcasussen. Tot slot blijft het ziekteverzuim binnen de organisatie relatief hoog, wat druk legt op teams en de beschikbare ruimte voor professionalisering en ontwikkeling kan beperken.

#### **DOEL 4.3 Stap voor stap vergroten we de professionele ruimte van medewerkers en verdelen we het onderwijskundig leiderschap over teams**

*Teams krijgen steeds meer verantwoordelijkheid voor onderwijsontwikkeling, werkprocessen en teamplannen...*

Binnen verschillende scholen nemen teams in toenemende mate verantwoordelijkheid voor onderwijsontwikkeling, werkprocessen en de organisatie van het onderwijs. Dit betreft onder meer het opstellen en uitvoeren van teamplannen, roostering, vervanging bij afwezigheid en de ontwikkeling van onderwijs en curricula.

Daarnaast wordt in meerdere teams gewerkt met een portefeuilleverdeling, waardoor verantwoordelijkheden explicieter worden belegd en samenwerking binnen teams wordt versterkt. Ook is op verschillende plekken de transparantie in besluitvorming en middelen toegenomen. In sommige scholen zijn begrotingen en geldstromen bijvoorbeeld inzichtelijker gemaakt, wat bijdraagt aan een grotere betrokkenheid van medewerkers bij keuzes en prioriteiten.

De ontwikkeling richting teamsturing leidt volgens verschillende scholen tot meer eigenaarschap en verantwoordelijkheidsgevoel, sterkere teamstructuren en meer samenwerking tussen teams en disciplines.

In 2025 is daarnaast gewerkt aan de verdere ontwikkeling en borging van Taz (Team aan zet). Ter ondersteuning is een klankbordgroep ingericht met vertegenwoordigers uit alle scholengroepen en diensten. Deze klankbordgroep heeft een enquête uitgevoerd onder leidinggevendenden om inzicht te krijgen in behoeften en verwachtingen ten aanzien van de volgende fase van Taz. De resultaten hiervan vormen een belangrijke basis voor de verdere ontwikkeling van teamsturing binnen de organisatie.

*... maar de ontwikkeling naar meer teamsturing vraagt verdere ondersteuning, duidelijkheid en versterking van de aanspreekcultuur*

Tegelijkertijd is de ontwikkeling naar meer teamsturing nog niet in alle scholen even ver gevorderd. In sommige teams is het actief sturen op teamplannen nog in ontwikkeling en is extra ondersteuning nodig bij het oppakken van nieuwe verantwoordelijkheden. Ook vraagt de aanspreekcultuur binnen teams verdere versterking, zodat verantwoordelijkheden niet alleen worden belegd, maar ook daadwerkelijk worden genomen en besproken.

Daarnaast kunnen organisatorische factoren, zoals systeemveranderingen en administratieve druk, het lastig maken om voldoende tijd en aandacht te besteden aan teamontwikkeling. Tot slot geven medewerkers op enkele plekken aan dat signalen vanuit teams niet altijd zichtbaar worden opgepakt. Dit wijst op aandachtspunten in de interne communicatie en feedbackstructuren, en onderstreept het belang van een goede wisselwerking tussen teamsturing en centrale aansturing.

## PRIORITEIT 5 Duurzaamheid

### DOEL 5.1 Nieuwe ontwikkelingen in de verduurzaming van onze bedrijfsvoering

*In 2025 is verder geïnvesteerd in de verduurzaming van de bedrijfsvoering, met een duidelijke focus op energie-efficiëntie, elektrificatie en het verminderen van energiegebruik op meerdere campussen*

Op verschillende locaties zijn concrete stappen gezet in de verduurzaming van het vastgoed. Zo is op campus Aspasialaan led-verlichting geïnstalleerd en is de locatie volledig overgestapt op elektriciteit, waardoor het gasverbruik sinds mei 2025 tot nul is gereduceerd. Op campus Vondellaan is de luchtbehandeling vernieuwd en voldoet het gebouw nu aan de norm Frisse Scholen klasse B, met een gebalanceerd ventilatiesysteem en warmteterugwinning. Daarnaast zijn op deze locatie zonnepanelen geplaatst.

Ook op campus Brasserskade is een belangrijke stap gezet met de volledige afkoppeling van het gasnet en de ingebruikname van een WKO-installatie voor verwarming en warm water. Op andere locaties zijn aanvullende energiebesparende maatregelen gerealiseerd, waaronder de volledige overgang naar led-verlichting op campus Koningin Mariaalaaan.

Daarnaast is op locatie Helenastraat 10 geïnvesteerd in isolerende maatregelen, zoals gevel-, dak- en vloerisolatie, vervanging van kozijnen en plaatsing van HR-glas. Op campus Tinwerf (10, 12 en 14) zijn eveneens verduurzamingsmaatregelen doorgevoerd, waaronder dakisolatie en de installatie van zonnepanelen.

Deze investeringen laten zien dat Mondriaan actief werkt aan het verduurzamen van de vastgoedportefeuille en het structureel verminderen van energieverbruik. Het gebouw aan de Meppelweg ontving dit jaar zelfs een duurzaamheidsprijs door maatregelen die zijn genomen op het gebied van energie-efficiëntie, circulair materiaalgebruik en slimme gebouwbeheersystemen. Tegelijkertijd worden de effecten van een deel van deze maatregelen – zoals elektrificatie en warmtepompsystemen – pas op langere termijn volledig zichtbaar. Dit vraagt om continue monitoring van energiegebruik en kosten, zodat de impact van de investeringen inzichtelijk wordt en verdere optimalisatie mogelijk is.

Om de groeiende inzet van digitale technologie te compenseren, heeft Mondriaan beleid ontwikkeld voor zowel het gebruik van AI-toepassingen als internationale vliegreizen. Door de bijbehorende CO<sub>2</sub>-uitstoot te monitoren en te compenseren, draagt de instelling actief bij aan het beperken van de ecologische voetafdruk.



## **DOEL 5.2 Nieuwe impulsen voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs**

*Via curriculumontwikkeling, samenwerking met externe partners en een instellingsbrede duurzaamheidsscan is duurzaamheid in 2025 sterker verbonden met onderwijsontwikkeling...*

Binnen verschillende scholen zijn initiatieven ontstaan die bijdragen aan duurzame ontwikkeling, zoals een Green Team en netwerken van medewerkers die zich actief inzetten voor verduurzaming binnen de organisatie. Ook in het onderwijs zelf krijgt duurzaamheid een steeds duidelijker plek in het curriculum. Zo wordt in onder meer het fashion-onderwijs duurzaamheid expliciet geïntegreerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van innovatieve digitale tools zoals Clo3D om duurzame ontwerppraktijken te verkennen.

Daarnaast is de samenwerking met externe partners versterkt. In 2025 is onder meer een pilot uitgevoerd met CINOP, gericht op het integreren van duurzaamheid in het curriculum en het professionaliseren van docenten via een train-de-traineraanpak.

Ook bij de scholengroep Zorg, Onderwijs en Welzijn staat duurzaamheid op de agenda. De school voor Gezondheidszorg Den Haag heeft een duurzame apotheek op hun locatie gerealiseerd, waar ongebruikte apothekersproducten ingeleverd kunnen worden om verspilling te voorkomen. De studenten kunnen de producten tijdens de praktijklessen gebruiken en straatartsen kunnen het kosteloos ophalen voor medische hulp aan dak- en thuislozen.

Op organisatieniveau zijn eveneens belangrijke stappen gezet. Er is besloten om in 2026 een instellingsbrede visie op duurzaamheid te ontwikkelen en bij vrijwel alle scholen is een duurzaamheidsscan uitgevoerd. Deze scan biedt inzicht in bestaande initiatieven en ontwikkelpunten en vormt een basis voor verdere ontwikkeling. Tot slot werd tijdens het lustrumjaar een bijdrage geleverd aan een groene toekomst via boomcertificaten, waarbij elke student met een diploma een boomcertificaat cadeau kreeg.

De inzet van Mondriaan op dit thema is bovendien extern erkend. In 2025 werd Mondriaan winnaar van de SustainaBul in de categorie 'Kickstarters'. Deze categorie is voor organisaties binnen het onderwijs, die voor het eerst als school of als volledige instelling, aan de SustainaBul Ranking deelnemen. Dit bevestigt dat duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid steeds nadrukkelijker onderdeel worden van het onderwijsaanbod.

*... maar structurele en organisatiebrede verankering vraagt nog verdere ontwikkeling*

Tegelijkertijd blijkt dat duurzaamheid binnen de organisatie nog in ontwikkeling is. Het thema wordt als breed en complex ervaren, waardoor het voor scholen en teams soms lastig is om concrete stappen te formuleren. Daarnaast is sprake van veel waardevolle, maar nog versnipperde initiatieven, die nog niet altijd voldoende met elkaar zijn verbonden of geïntegreerd in beleid, curriculum en organisatieprocessen.

Voor verdere ontwikkeling is behoefte aan meer samenhang, gezamenlijke kaders en gerichte ondersteuning, zodat scholen en teams beter worden gefaciliteerd om duurzaamheid structureel te integreren in hun onderwijs en werkwijze.

## Onze waarderings van de voortgang in de realisatie van onze strategische doelen en ambities



= Risiko



= Aandacht nodig








= Op koers

Tabel B2.2 Onze waarderings van de voortgang in de realisatie van onze strategische doelen en ambities

doel	waardering	toelichting	bijsturingsopties voor 2026-2027
<b>PRIORITEIT 1 – Kansengelijkheid</b>		Er is zichtbare voortgang in het versterken van kansengelijkheid, met name in de uitbreiding van ondersteuning, aandacht voor basisvaardigheden en de versterking van begeleiding en doorstroom. Tegelijkertijd blijft de complexiteit van de studentpopulatie toenemen en staan ervaren invloed, sociale veiligheid en studiesucces in specifieke groepen onder druk, wat gerichte sturing vraagt op samenhang, bereik en effectiviteit van maatregelen.	Versterken integrale aanpak van kansengelijkheid (onderwijs–begeleiding–ondersteuning); expliciete prioritering van kwetsbare doelgroepen; vergroten effectiviteit en bereik van interventies; verbeteren aansluiting tussen onderwijs, zorg en arbeidsmarkt; versterken monitoring op studiesucces, welzijn en gelijke kansen; structureel borgen van initiatieven in beleid en uitvoering.
1.1 Gelijkwaardige behandeling studenten		Studentparticipatie is zichtbaar versterkt en meer ingebed in de praktijk, maar ervaren invloed blijft achter en inspraakvormen sluiten niet altijd aan bij de beleving van studenten. Het gevoel van gelijkwaardigheid blijft onder druk.	Doorontwikkelen van participatievormen die beter aansluiten bij de leefwereld van studenten; versterken van feedbackloops (zichtbaar maken wat er met input gebeurt); expliciete aandacht voor positionering en waardering van mbo-studenten.
1.2 Studentenwelzijn, integrale veiligheid en toegankelijkheid		Belangrijke stappen gezet in beleid, preventie en ondersteuning, maar toenemende sociale, mentale en economische problematiek legt druk op de systemen. Ervaren sociale veiligheid blijft onder ambitie en onder landelijk gemiddelde.	Versterken van integrale aanpak (onderwijs–zorg–veiligheid); verbeteren van zichtbaarheid en effectiviteit van ondersteuning; gerichte interventies op sociale veiligheid en pestaanpak; betere balans tussen preventie en individuele begeleiding.
1.3 Begeleiding van studenten en verminderen van vsv		Tevredenheid over begeleiding stijgt en vsv daalt overall, maar niet op alle niveaus. Verzuim en uitval blijven aandachtspunten, vooral bij entree en niveau 2. Toenemende complexiteit vraagt intensievere begeleiding.	Gerichte aanpak voor risicogroepen (entree, niveau 2, doubleurs); versterken verzuimaanpak; verdere professionalisering van SLB en pedagogisch-didactisch klimaat; verbeteren aansluiting onderwijs–arbeidsmarkt voor kwetsbare groepen.
1.4 Versterking beroepsroute vmbo-mbo-hbo		Onderwijsresultaten voldoen aan normen en laten herstel zien; doorstroom en samenwerking met vo en hbo verbeteren. Tegelijk blijven verschillen tussen opleidingen en niveaus bestaan en staan resultaten in sommige teams onder druk.	Gericht sturen op opleidingen met achterblijvende resultaten; aanpak van mismatch bij instroom; extra ondersteuning voor niveau 2; versterken datagedreven sturing op studiesucces en doorstroom.
1.5 Bevorderen van geletterdheid in de regio		Sterke inzet op leescultuur, taalbeleid en regionale samenwerking. Tegelijk blijft deelname van studenten aan taalactiviteiten beperkt en is structurele inbedding nog niet overal gerealiseerd.	Verhogen bereik en participatie (actiever benaderen studenten); verdere integratie van taal in alle vakken; versterken eigenaarschap bij teams; borgen van taalbeleid in onderwijspraktijk.
1.6 Financiële vaardigheden van studenten		Belangrijke stappen gezet in financiële educatie en ondersteuning, maar financiële problematiek onder studenten neemt toe. Bereik en inbedding van interventies zijn nog onvoldoende.	Versterken structurele inbedding financiële educatie in curriculum; vergroten bekendheid en toegankelijkheid van regelingen (zoals TSM); gerichte ondersteuning voor financieel kwetsbare studenten; koppeling met bredere welzijnsaanpak.

Vervolg tabel op pagina 152

doel	waardering	toelichting	bijsturingsopties voor 2026-2027
<b>PRIORITEIT 2 – Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt</b>		Er is duidelijke voortgang zichtbaar in groei van studentenaantallen, uitbreiding van het opleidingsaanbod en versterking van de samenwerking met het werkveld. Tegelijkertijd leiden verschillen in instroom, druk op capaciteit, stagetekorten en organisatorische vraagstukken tot spanningen die gerichte sturing vragen.	Versterken van strategische sturing op portfolio en instroom; beter balanceren van groei en capaciteit; versterken samenhang tussen onderwijs, bpv, LLO en arbeidsmarkt; ontwikkelen van integrale arbeidsmarktstrategie per sector.
2.1 Studenten kunnen kiezen voor een kansrijke opleiding		Ondersteuning bij studiekeuze en intake is verbeterd en studenten zijn positiever over LOB. Tegelijk blijven onderwijsvernieuwing, plaatsing en aansluiting op doelgroepen organisatorisch uitdagend en genereren nieuwe opleidingsroutes niet altijd direct voldoende instroom.	Doorontwikkelen van intake en matching (meer datagedreven en doelgroepgericht); versnellen en prioriteren van curriculumontwikkeling; versterken positionering van opleidingen (met name niveau 3); verbeteren flexibiliteit in plaatsing en onderwijsaanbod.
2.2 Stageplekken, stagediscriminatie en stagevergoedingen		Bpv-organisatie en samenwerking met leerbedrijven zijn versterkt en studenten ontvangen vaker een vergoeding. Tegelijk blijven stagetekorten bestaan, vooral bij bbl, en is de kwaliteit van begeleiding door leerbedrijven een aandachtspunt. Spanningsveld rond stagevergoedingen blijft bestaan.	Intensiveren van regionale samenwerking voor stageplaatsen (met name bbl); versterken monitoring en kwaliteitsborging van bpv; gerichte aanpak stagediscriminatie; verbeteren voorbereiding van studenten op stages; ontwikkelen gezamenlijke afspraken met werkveld over stagevergoedingen.
2.3 Op-, om- en bijscholing van beroepsbevolking (LLO)		LLO-activiteiten en regionale samenwerking zijn zichtbaar versterkt, met nieuwe trajecten en initiatieven. Tegelijk is de positionering van LLO binnen de organisatie nog onvoldoende helder en komt ontwikkeling niet overal op gang.	Ontwikkelen van duidelijke visie en positionering van LLO binnen Mondriaan; versterken centrale regie en ondersteuning; stimuleren van deelname van scholen; verbeteren koppeling tussen regulier onderwijs en LLO; ontwikkelen van duurzame businessmodellen.
2.4 Betrokkenheid van stakeholders bij het onderwijs		Externe samenwerking is sterk verbreed en verdiept, zowel op school- als bestuurlijk niveau. Tegelijk ontbreekt intern soms duidelijke regie en coördinatie, waardoor samenwerking niet altijd structureel is geborgd.	Versterken centrale coördinatie van externe relaties; verduidelijken rollen en aanspreekpunten; structureel borgen van samenwerkingen (adviesraden, alumni, netwerken); verbeteren kennisdeling binnen de organisatie; ontwikkelen van strategisch stakeholderbeleid.

doel	waardering	toelichting	bijsturingsopties voor 2026-2027
<b>PRIORITEIT 3 – Kennis, kwaliteit en innovatie</b>		Er is duidelijke voortgang zichtbaar in de versterking van basisvaardigheden, professionalisering, kwaliteitszorg en kennispositie. Tegelijkertijd nemen complexiteit en druk op de organisatie toe, wat gerichte sturing op samenhang en borging vraagt.	Versterken van samenhang tussen onderwijs, kwaliteitszorg en innovatie; expliciete prioritering van initiatieven; sturen op uitvoeringskracht en personele capaciteit; versterken van doorwerking van kennis naar onderwijspraktijk.
3.1 Beheersing van Nederlands en rekenen	 	Brede instellingsaanpak met visieontwikkeling, professionalisering en curriculumversterking leidt tot stijgende studenttevredenheid, vooral bij burgerschap en deels bij rekenen en taal. Tegelijk blijven centrale examenresultaten (met name Nederlands niveau 4) achter en bestaat een discrepantie tussen instellingsexamens en centrale examens.	Versterken aansluiting tussen onderwijs, toetsing en examinering; gerichte aanpak examenvaardigheden; verdiepen implementatie taalgericht vakonderwijs; versterken monitoring en analyse van resultaten per niveau; stimuleren kennisdeling tussen opleidingen met sterke resultaten.
3.2 Verbetering van burgerschapsonderwijs			
3.3 Werkdruk, carrièreperspectief, professionalisering		Sterke inzet op professionalisering, ondersteuning en instroom van personeel. Tegelijk blijven werkdruk, ziekteverzuim en personeelstekorten structurele aandachtspunten, mede door externe druk en moeilijk vervulbare vacatures.	Versterken strategische personeelsplanning; gerichte aanpak werkdruk op teamniveau; investeren in duurzame inzetbaarheid; versterken behoud van personeel; verminderen afhankelijkheid van externe inhuur; sterker koppelen van professionalisering aan onderwijsontwikkeling.
3.4 Positionering in kennisnetwerken & excellentie		Duidelijke versterking van practoraten, netwerken en externe positionering. Mondriaan profileert zich steeds sterker als kennispartner, met o.a. MondriaAI als belangrijke impuls. Tegelijk is doorwerking naar de onderwijspraktijk nog niet overal optimaal en bestaat afhankelijkheid van externe middelen.	Versterken doorwerking van kennis en innovatie naar onderwijspraktijk; expliciete koppeling tussen practoraten en onderwijsteams; prioriteren van deelname aan netwerken; borgen continuïteit van projecten; versterken interne kennisdeling en valorisatie.
3.5 Kwaliteitscultuur, evidence-informed werken, innovatiekracht		Kwaliteitszorg (PDCA) en evidence-informed werken zijn duidelijk versterkt en beter verankerd in visie en praktijk. De basis is op orde, maar toenemende complexiteit, beperkte samenhang en knelpunten in kwaliteitsborging (o.a. examinering) vragen verdere ontwikkeling.	Versterken doorwerking van kennis en innovatie naar onderwijspraktijk; expliciete koppeling tussen practoraten en onderwijsteams; prioriteren van deelname aan netwerken; borgen continuïteit van projecten; versterken interne kennisdeling en valorisatie.

doel	waardering	toelichting	bijsturingsopties voor 2026-2027
<b>PRIORITEIT 4 – Betrokken medewerkers, inclusieve werkgever</b>		Er is duidelijke voortgang zichtbaar in de versterking van organisatiecultuur, professionalisering en teamsturing. Tegelijkertijd nemen werkdruk, personele druk en organisatorische complexiteit toe, wat gerichte sturing vraagt op borging, balans en uitvoeringskracht.	Versterken samenhang tussen cultuur, professionalisering en organisatie-inrichting; expliciete prioritering van initiatieven; sturen op werkdruk en duurzame inzetbaarheid; versterken balans tussen autonomie en ondersteuning; borgen van teamsturing en leiderschap.
4.1 Inclusie, verbondenheid, diversiteit en samenwerking		Binnen veel scholen wordt een positieve en constructieve werkcultuur ervaren, met goede samenwerking en groeiende stabiliteit. DIG-beleid is verder ontwikkeld en betrokkenheid van medewerkers is relatief hoog. Tegelijk blijft sociale veiligheid een aandachtspunt en is verdere concretisering en verankering van inclusie in de praktijk nodig.	Versterken sociale veiligheid en aanspreekcultuur; concretiseren en implementeren van DIG-beleid in teams; versterken rol van leiderschap als cultuurdrager; verbeteren monitoring en opvolging van signalen; stimuleren dialoog en feedback binnen teams.
4.2 Beroepscompetenties en ontwikkeling van medewerkers		Professionalisering wordt steeds planmatiger ingericht en sterker gekoppeld aan team- en organisatie-doelen. Brede inzet op scholing, onboarding en ontwikkeling van vaardigheden. Tegelijk staan tijd en ruimte voor ontwikkeling onder druk door werkdruk, ziekteverzuim en personele schaarste.	Creëren van structurele ruimte voor professionalisering; versterken strategische personeelsplanning; verbeteren balans tussen inzet en ontwikkeling; investeren in duurzame inzetbaarheid; versterken begeleiding van nieuwe medewerkers; sterker koppelen van professionalisering aan onderwijsontwikkeling.
4.3 Professionele ruimte voor medewerkers		Teams krijgen meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap, ondersteund door portefeuillevindeling en meer transparantie. Teams aan zet (Taz) is verder ontwikkeld. Tegelijk verschilt de implementatie per team, vraagt aanspreekcultuur versterking en belemmeren organisatorische factoren soms de ontwikkeling.	Versterken ondersteuning bij teamsturing; ontwikkelen aanspreekcultuur en feedbackstructuren; verduidelijken rollen en verantwoordelijkheden; verbeteren wisselwerking tussen team- en centrale sturing; creëren van ruimte voor teamontwikkeling; verminderen administratieve druk.

doel	waardering	toelichting	bijsturingsopties voor 2026-2027
<b>PRIORITEIT 5 – Duurzaamheid</b>		Er is duidelijke voortgang zichtbaar in de verduurzaming van de bedrijfsvoering en de toenemende integratie van duurzaamheid in het onderwijs. Tegelijkertijd zijn effecten van investeringen deels pas op langere termijn zichtbaar en is de samenhang tussen initiatieven nog beperkt, wat gerichte sturing vraagt op borging, monitoring en integratie.	Versterken samenhang tussen bedrijfsvoering, onderwijs en strategie; expliciete prioritering van duurzaamheidsinitiatieven; ontwikkelen van heldere kaders en sturingsinformatie; versterken monitoring van energiegebruik en impact; verbinden en opschalen van initiatieven naar organisatiebreed niveau.
5.1 Duurzame ontwikkeling in de bedrijfsvoering		Op meerdere campussen zijn concrete maatregelen gerealiseerd gericht op energie-efficiëntie, elektrificatie en vermindering van fossiel energiegebruik, zoals WKO-installaties, zonnepanelen, led-verlichting en isolatiemaatregelen. Deze investeringen dragen bij aan een toekomstbestendige vastgoedportefeuille en lager energieverbruik. Tegelijkertijd worden effecten van een deel van de maatregelen pas op langere termijn zichtbaar.	Versterken structurele monitoring van energiegebruik en kosten; inzichtelijk maken van effecten van investeringen; optimaliseren benutting van installaties; ontwikkelen van sturingsinformatie voor vastgoed en energie; borgen van duurzame keuzes in beheer en onderhoud.
5.2 Aandacht voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs		Duurzaamheid krijgt een steeds duidelijkere plek in het onderwijs via curriculumontwikkeling, Green Teams en samenwerking met externe partners. Er is gestart met een instellingsbrede visie en via een duurzaamheidsscan is inzicht verkregen in initiatieven en ontwikkelpunten. Tegelijk is sprake van versnippering en wordt het thema als complex ervaren, waardoor structurele verankering in curriculum en organisatie nog in ontwikkeling is.	Ontwikkelen en implementeren van een instellingsbrede duurzaamheidsvisie; versterken samenhang en verbinding tussen initiatieven; ontwikkelen van concrete kaders voor curriculumintegratie; bieden van gerichte ondersteuning aan scholen en teams; versterken professionalisering van docenten op het gebied van duurzaamheid.

# Bijlage 3 - Nieuwe opleidingen

Tabel B3.1 Opleidingen aangemeld bij DUO als voornemens te starten

opleiding	leerweg	startjaar
Vakspecialist ondernemer	bbl en bol	25 - 26
Middenkaderfunctionaris smart building	bbl en bol	25 - 26
Eerste monteur service en onderhoud elektrotechniek en instrumentatie	bbl en bol	25 - 26
Technicus service en onderhoud elektrotechniek en instrumentatie	bbl en bol	25 - 26
Juniormanager internationale handel	bbl en bol	25 - 26
Consulent commerciële arbeidsbemiddeling	bol	26
Juniormanager groothandel	bbl en bol	25 - 26
Gastronoom/sommelier	bbl en bol	25 - 26
Uitvoerend bakker	bbl en bol	25 - 26
Zelfstandig werkend bakker	bbl en bol	25 - 26
Vakbekwaam medewerker vers	bbl en bol	25 - 26
Instructeur mbo	bol	26
Commercieel medewerker	bbl en bol	26
Middenkaderfunctionaris grond-, weg- en waterbouw	bbl	25
Leidinggevende van technici	bbl en bol	25 - 26
Maatschappelijke zorg	bol	26
Pedagogisch medewerker kinderopvang	bol	26

# Bijlage 4 - Opleidingen met beperkte toelating 2025-2026

Tabel B4.1 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
Dossier Sport en Bewegen niveau 3 en 4	benodigde praktische bedrevenheid in bewegingsactiviteit	toelatingstest motorische vaardigheden
Sport- en bewegingsleider niveau 3	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 B4.2 Opleidingen met numerus fixus

opleiding met numerus fixus	maximaal aantal studenten	reden	wijze van toewijzing plaatsen
Beveiliging niveau 2 oriëntatiejaar Marechaussee	27	vastgesteld door Defensie	volgorde van aanmelding, voorrang interne verwante doorstroom en aanmelders uit de regio Haaglanden
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 van aanmelding, voorrang interne verwante doorstroom en aanmelders uit de regio Haaglanden
Aankomend onderofficier Grondoptreden	58	vastgesteld door Defensie	volgorde van aanmelding, voorrang interne verwante doorstroom en aanmelders uit de regio Haaglanden
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	150	beperkt aantal bpv-plaatsen en beperkt arbeidsmarktperspectief	volgorde aanmelding

ROC Mondriaan  
Leegwaterplein 72  
2521 DB Den Haag

088 - 666 3300