

# SAMEN MAKEN WE WERK VAN TALENTONTWIKKELING

Jaarverslag 2025



**ROC**  
Nijmegen

# Inhoud

## DEEL A - INLEIDING

Leeswijzer	4
Voorwoord college van bestuur	5

## DEEL B - BESTUURSVERSLAG

Bericht van de raad van toezicht	8
----------------------------------	---

### Hoofdstuk 1

#### Organisatie

1.1 Kerngegevens	12
1.2 Onze organisatie	13
1.3 Onze missie, visie, kernwaarden	13
1.4 Samenwerking	14

### Hoofdstuk 2

#### Strategische pijlers en realisatie 2025

2.1 Strategie 2024-2027	
'Samen maken we er werk van'	23
2.2 Realisatie Kwaliteitsagenda en strategische projecten 2025	24

### Hoofdstuk 3

#### Onderwijs en opleiding

3.1 Gegevens studenten en opleidingen	37
3.2 Onderwijsresultaat	40
3.3 Verantwoording onderwijs	45
3.3.1 Internationalisering	45
3.3.2 Onderzoek	46
3.3.3 Keuzedelen	48
3.3.4 Actueel opleidingsaanbod	48
3.3.5 Beperkte opleidingscapaciteit	48
3.3.6 Afwijken onderwijstijd	49
3.3.7 Maatschappelijke diensttijd	50
3.3.8 JOB	50
3.3.9 Sociale veiligheid	50
3.3.10 Schorsingen en verwijderingen	51
3.3.11 Regeling mbo-studentenfonds	51
3.3.12 Tijdelijke regeling gratis leermiddelen voor basisvaardigheden	52

### Hoofdstuk 4

#### HRM

4.1 Ontwikkelingen HRM	54
4.1.1 Professionalisering	54
4.1.2 Wendbaar personeelsbestand	56
4.1.3 Duurzame inzetbaarheid	58
4.2 Personeelsformatie	60
4.3 Verantwoording HRM	62

### Hoofdstuk 5

#### Governance, kwaliteitszorg en toezicht

5.1 Governance	66
5.2 Medezeggenschap	66
5.3 Ontwikkelingen kwaliteitszorg	68
5.3.1 Kwaliteitszorg algemeen	68
5.3.2 Bevindingen extern toezicht op onderwijs en examinering	71
5.3.3 Bevindingen op basis van intern toezicht	72
5.3.4 Privacy & cybersecurity	75
5.3.5 Klachten en geschillen van studenten	76
5.3.6 Klachten- en klokkenluiderscommissie	77
5.3.7 Jaarverslag externe vertrouwenspersonen medewerkers	78
5.3.8 Jaarverslag interne vertrouwenspersonen studenten	79

### Hoofdstuk 6

#### Continuïteitsparagraaf

80

### Hoofdstuk 7

#### Financiële positie

7.1 Balans per 31 december 2025	93
7.2 Staat van baten en lasten over 2025	95
7.3 Treasury	98
7.4 Notitie Helderheid	99
7.5 Kengetallen	101

## DEEL C - JAARREKENING

### Hoofdstuk 8

#### Jaarrekening 2025

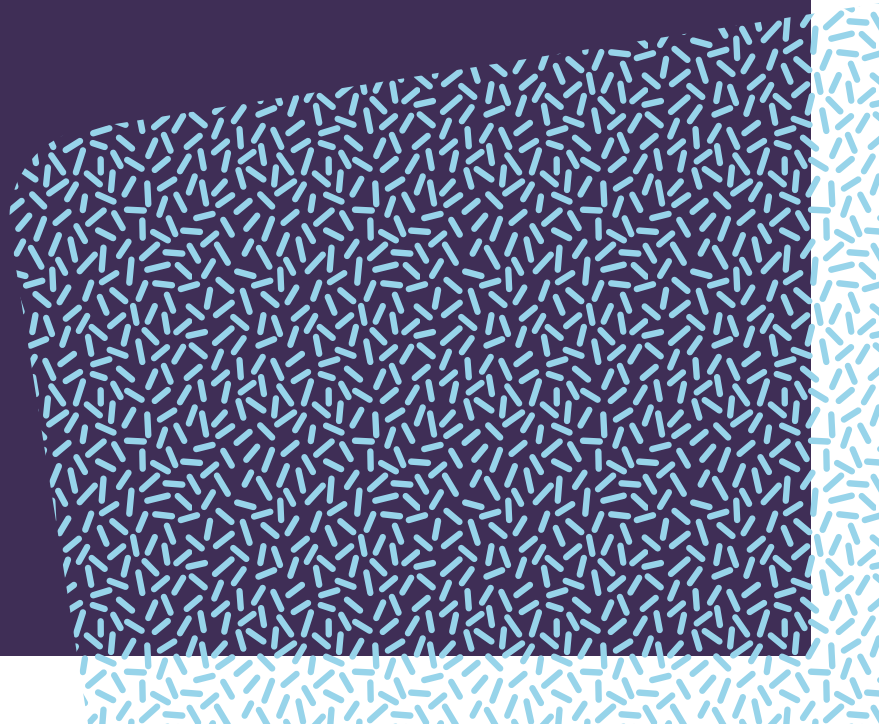
8.1 Balans per 31 december 2025	105
8.2 Staat van baten en lasten over 2025	106
8.3 Kasstroomoverzicht over 2025	107
8.4 Grondslagen	108
8.4.1 Algemeen	108
8.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	109
8.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat	113
8.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	115
8.5 Toelichting behorende tot de jaarrekening	116
8.5.1 Toelichting op de balans	116
8.5.2 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	126
8.5.3 Toelichting op de staat van baten en lasten	128
8.5.4 Honoraria van de onafhankelijke accountant	132
8.5.5 WNT verantwoording	133
8.6 Vaststelling en goedkeuring	137
8.6.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	137
8.6.2 Gebeurtenissen na balansdatum	137
8.6.3 Ondertekening door bestuurders en toezichhouders	138
8.7 Overige gegevens	139
8.7.1 Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	139
8.7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	139

## DEEL D - OVERIGE GEGEVENS

### Bijlagen

I Private activiteiten	142
II Uitkeringen mbo-studentenfonds	145
III Opleidingsaanbod peildatum 1-10-2025	146
IV Organogram 2025	149
V Personalialia	150
VI Gegevens over de rechtspersoon	152
VII Afkortingen	153
Colofon	155

# DEEL A - INLEIDING



## Leeswijzer

In dit jaarverslag, 'ROC Nijmegen, samen maken we werk van talentontwikkeling', leggen we verantwoording af over het kalenderjaar 2025. In de acht hoofdstukken van het jaarverslag kijkt het college van bestuur terug op 2025.

Deel A is de inleiding en bevat de leeswijzer en het voorwoord van het college van bestuur.

In Deel B is het bestuursverslag te lezen.

In het bericht van de raad van toezicht legt de raad verantwoording af over de uitvoering van haar taken en bevoegdheden.

In hoofdstuk 1, 'Organisatie', vindt u onze kerngegevens en een beschrijving van onze organisatie, onze missie en visie en met wie we samenwerken.

Hoofdstuk 2, 'Strategische pijlers en realisatie 2025', bevat de verantwoording van de programmalijnen uit de kwaliteitsagenda en de strategische projecten.

In hoofdstuk 3, 'Onderwijs en opleiding', staan de gegevens van studenten en opleidingen, het onderwijsresultaat en de verantwoording onderwijs.

Hoofdstuk 4, 'HRM', gaat in op de belangrijkste ontwikkelingen op personeelsgebied en bevat de gegevens over medewerkers.

In hoofdstuk 5, 'Governance, kwaliteitszorg en toezicht', verantwoorden we ons over governance, medezeggenschap, kwaliteitszorg en toezicht.

Hoofdstuk 6, 'Continuïteitsparagraaf' bevat informatie over de verwachte ontwikkelingen en risico's en het beleid dat hierop gevoerd wordt.

In hoofdstuk 7, 'Financiële positie', wordt de financiële positie nader toegelicht.

Deel C is de jaarrekening

In hoofdstuk 8, 'Jaarrekening', staat het jaarlijks overzicht van de financiële situatie van ROC Nijmegen.

In Deel D zijn de overige gegevens te vinden.

In de bijlagen zijn de ondersteunende gegevens bij de hoofdstukken toegevoegd.

Wilt u reageren op dit jaardocument? Dit kan via [roc-nijmegen.nl/contact-opnemen](https://roc-nijmegen.nl/contact-opnemen).

## Voorwoord college van bestuur

### Talent als fundament

2025 was voor ROC Nijmegen een jaar van vooruitgang, verdieping en verbinding. Een jaar waarin we met elkaar hebben bewezen dat we als community – studenten, medewerkers, partners en bestuur – vooruitgang boeken op onze strategische koers en tegelijkertijd meebewegen in een steeds sneller veranderende wereld. We zijn trots op de beweging die we als organisatie maken en op de maatschappelijke rol die we steeds sterker invullen.

### Versterking van de organisatie

Intern hebben we belangrijke stappen gezet. In het directieteam, waarin ook enkele nieuwe directeuren startten, investeerden we in professionalisering en betere afstemming tussen lijn en staf. Hierdoor is de samenwerking binnen het directieteam hechter, waarmee de executiekracht van de organisatie kan groeien. Deze versterking zien we terug in de kwaliteit van het onderwijs en in de uitvoering ervan in de teams.

De Onderwijsinspectie bevestigde dit bij haar bezoek in januari 2025: bestuurlijk zijn we in control. Tegelijkertijd blijkt uit het Medewerkersonderzoek dat collega's zich sterk verbonden voelen met de gemeenschap van ROC Nijmegen, trots zijn op hun vak en waarderen dat zij zich hier blijvend kunnen ontwikkelen. Met de start van het Ontwikkelcentrum (ook wel bekend als CTL) verwachten we die ontwikkeling structureel te borgen als onderdeel van onze wendbare organisatie.

### Talentontwikkeling

In de afgelopen drie jaar is hard gewerkt aan een sterke infrastructuur voor studentbegeleiding. Die investering betaalt zich uit: in 2025 daalde het vsv-percentages opvallend, evenals andere vormen van uitval. Dat is een prestatie van formaat en erkenning voor alle teams die iedere dag het verschil maken voor studenten.

We ontwikkelden een nieuwe visie op basisvaardigheden (taal en rekenen) die centrale kaders biedt voor een roc-brede werkwijze. Dat is belangrijk, omdat we zien dat achterstanden op basisvaardigheden bij bepaalde doelgroepen toenemen. Ook onze inzet op Entree is daarom relevanter dan ooit. We wonnen in 2025 een grote aanbesteding voor Educatie en inburgering waarmee we nieuwkomers, statushouders en andere kwetsbare groepen beter kunnen ondersteunen richting participatie in de samenleving.

Daarnaast bereidden we ons intensief voor op de Wet Van school naar duurzaam werk, die op 1 januari 2026 in werking is getreden. Dat onze aanpak in het begeleiden van kwetsbare jongeren van school naar werk werkt, kreeg erkenning in een landelijke documentaire waarin ons mobiliteitsteam als positief voorbeeld werd getoond.

### Samenwerking in en voor de regio

ROC Nijmegen positioneerde zich in 2025 nadrukkelijk als volwaardige partner binnen de regionale Human Capital Agenda. We hebben flinke stappen gezet in de versterking van de regionale economie, met name in de domeinen Semicon en Energy. Het Semicon talentplan is daarvan een goed voorbeeld. We investeren samen met bedrijven, overheden en kennisinstellingen in innovatiekracht, vakmanschap en talentontwikkeling voor een gezonde en toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Gezien de gedeelde opgaven in flexibilisering, LLO en het regionale opleidingsportfolio werken we sinds 2024 nauw samen met Rijn IJssel. In 2025 verdiepte deze intensieve samenwerking zich. We zien daarin al de eerste mooie resultaten ontstaan, zoals gedeelde keuzedelen bij Engineering, het ontwikkelen en verder brengen van meerdere practoraten en het uitwisselen van studenten. Het lukt ons steeds beter, ook vanuit onze eigen identiteit, in gezamenlijkheid onze verantwoordelijkheid te nemen voor de grotere opgaven in het onderwijs en op de arbeidsmarkt.

### **Leven Lang Ontwikkelen: versterking ambitie**

De toegekende LLO-Katalysator helpt ons om het programma Move to Match verder te versterken. Tegelijkertijd benutten we nog niet alle kansen. De belangrijkste vraag voor de komende jaren is hoe we onderwijsteams proactiever laten handelen op regionale humancapitalvraagstukken. Een grote opdracht voor Pantein, gericht op het opleiden van zittend personeel, laat zien dat we in Land van Cuijk een sterke verbinding hebben met het bedrijfsleven. In 2026 bouwen we deze rol verder uit.

### **Groei in studenten en portfolio**

Onze mbo-studentenpopulatie groeide in 2025 met maar liefst 2%. Dankzij de gegunde aanbesteding nam ook het aandeel Educatie explosief toe. We blijven het portfolio verbreden zodat iedereen – jongeren én volwassenen – een passende leerroute kan vinden.

### **Duurzaamheid, vitaliteit, inclusie en veiligheid in bedrijfsvoering**

Duurzaamheid en vitaliteit zijn steeds meer verankerd in onze organisatie. Ons duurzaamheidsbeleid kreeg landelijke erkenning via de SustainaBUL, een bevestiging dat we niet alleen beloftes doen, maar daadwerkelijk versnellen. Met het nieuwe werkdruplan Fit@work geven we nog meer invulling aan vitaliteit voor medewerkers.

We vinden het belangrijk een stabiele, veilige en inclusieve gemeenschap te zijn waarin verschillen kunnen bestaan én iedereen zich gezien, gehoord en gerespecteerd voelt. Daarom werken we aan een ambitie en belofte van diversiteit en dialoog, waarmee we invulling geven aan een inclusieve organisatiecultuur die uitnodigt tot dialoog en reflectie. Daarin heeft iedereen een verantwoordelijkheid, we doen het samen. We bieden daartoe een uitgebreid professionaliseringsaanbod.

Op het gebied van cybersecurity hebben we ons gecommitteerd aan het versterken van digitale veiligheid binnen het bestuurlijk netwerk, onder andere via N-pulse.

Onze huisvestingsopgave ligt op koers – zowel qua planning als financiën. Dat is bijzonder knap gezien de groei van studenten en het toenemende ruimtegebruik. De flexibiliteit van teams om in tijdelijke en wisselende situaties toch goed onderwijs te bieden, verdient onze grote waardering.

### **Financieel resultaat**

Wij sluiten 2025 af met een positief resultaat van € 0,8 miljoen. ROC Nijmegen is een financieel gezonde organisatie en wil dat ook blijven. Voor de komende jaren lijkt het studentenaantal na (beperkte) groei te stabiliseren. Het is daarom belangrijk om voldoende flexibiliteit in de kostenstructuur te behouden, om mee te kunnen bewegen met de studentontwikkeling en te kunnen anticiperen op de bekostiging.

### **Vooruitblik**

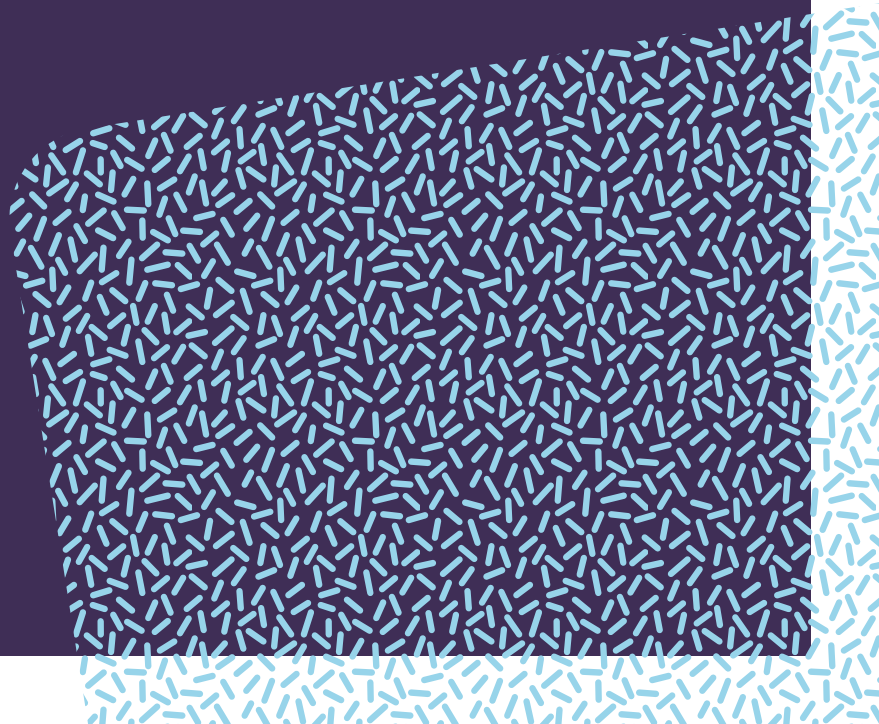
Wat ons in 2025 opnieuw duidelijk werd, is dat ROC Nijmegen een gemeenschap is waarin mensen het verschil maken. Een gemeenschap waarin studenten worden gezien, medewerkers kunnen groeien en partners zich verbonden voelen met onze gezamenlijke opdracht: onderwijs dat bijdraagt aan de kracht van de regio.

Eén van de grote opgaven voor de komende jaren is het verder flexibiliseren en modulariseren van ons aanbod. Dit is een omvangrijke, complexe opgave waarin we ook samen zullen optrekken met Rijn IJssel.

Zo blijven we bouwen aan kansrijk onderwijs en aan duurzame samenwerking met partners vanuit een wendbare organisatie waar iedereen trots op is en blijft!

College van Bestuur,  
Peter van Mulkom, voorzitter  
Albert Zeggelaar, lid

# DEEL B - BESTUURSVERSLAG



## Bericht van de raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) is de intern toezichthouder voor de stichting Regionaal Opleidingen Centrum Nijmegen en omgeving. Om goed invulling te geven aan deze rol volgt de RvT de principes en eisen voor governance, zoals die zijn vastgelegd in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) en in de Branchecode goed bestuur in het mbo 2025. Hiernaast heeft de raad van toezicht een eigen toezichtvisie en toezichtkader als leidraad voor zijn handelen. Als toezichthouder werken we waardengericht, waarbij de waarde maatschappelijke verantwoordelijkheid voorop staat. De RvT heeft naast de toezichthoudende rol ook een adviserende- en een werkgeversrol.

### Onderwerpen

De agenda van de vergaderingen van de raad van toezicht volgt gedeeltelijk een vast stramien. Aan de orde komen onderwerpen als de strategische koers, de kwaliteitsagenda, de onderwijskwaliteit en het personeelsbeleid. Ook het bespreken van de bedrijfsvoering (inclusief de jaarrekeningen en de begrotingen) en de managementrapportages zijn vaste onderdelen in ons overleg. De RvT ziet erop toe dat de publieke middelen waar ROC Nijmegen gebruik van maakt, rechtmatig zijn verkregen en doelmatig worden besteed. De voorbereiding voor bespreking in de RvT vindt plaats in de auditcommissie (AC) en de commissie Q, zoals beschreven [in paragraaf 5.3.3](#) van dit verslag.

### Werkwijze

In de junivergadering keurde de RvT de jaarrekening 2024 goed, na bespreking van het accountantsverslag 2024 van de stichting en het geïntegreerd jaardocument 2024 inclusief jaarrekening 2024 in aanwezigheid van de onafhankelijke accountant.

In de decembervergadering nam de RvT kennis van het concernplan 2026 en keurde de raad de begroting voor 2026 goed, in aanwezigheid van de concern controller en met instemming van de ondernemingsraad en studentenraad op de hoofdlijnen van de begroting. Ook is de managementletter 2025 besproken. De auditcommissie had deze eerder in december 2025 inhoudelijk beoordeeld in aanwezigheid van de onafhankelijke accountant. Na evaluatie van de dienstverlening verlengde de RvT in de decembervergadering de samenwerking met PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. als onafhankelijke accountant voor ROC Nijmegen met twee keer twaalf maanden.

In de loop van het jaar bespreekt de RvT actuele thema's of ontwikkelingen die relevant zijn voor ROC Nijmegen. De raad stemt de onderwerpen af met het college van bestuur (CvB). We vragen directeuren, medewerkers of studenten om toelichting te geven op het onderwerp waarbij zij betrokken zijn. In 2025 bespraken we de volgende thema's: keuzes opleidingsportfolio in relatie tot arbeidsmarktrelevantie, de samenwerking met Rijn IJssel in het kader van LLO, Lifeport Arnhem-Nijmegen en de maatschappelijke opgave van het mbo, de examenorganisatie en strategische huisvesting.

Tijdens het themaoverleg voerden we een goede dialoog met het CvB. Het themaoverleg biedt de raad een mooie gelegenheid voor waardengericht toezicht. We laten hierbij de ijkpunten voor de belangrijkste waarde - maatschappelijke verantwoordelijkheid - leidend zijn. Dit draagt bij aan verdieping van het onderwerp en het nodigt uit tot reflectie op het handelen van het CvB.

## Vergaderingen

In 2025 vergaderde de raad formeel zes keer met het CvB.

In het voorjaar en najaar van 2025 was een afvaardiging van de RvT aanwezig bij het gecombineerd artikel 24-overleg en informele overleg RvT-OR. De voorzitter van de RvT bereidt samen met de voorzitter van de OR en het lid CvB het informele deel voor.

Met de OR besprak de raad relevante onderwerpen zoals de resultaten van het medewerkersonderzoek, het werkdrukplan, sociale veiligheid en de resultaten van het inspectieonderzoek (4JO/SKO). Ook spraken de raad en de OR over hun onderlinge samenwerking en concludeerden dat er een goede en open verstandhouding is, mede dankzij het RvT-lid dat op voordracht van de OR zitting heeft in de raad.

In het voor- en najaar overlegt de raad informeel met de SR over thema's die de SR bezighouden. In 2025 waren dat: inspectiebezoek 4JO/SKO, relatie CvB-SR, docentscholing, klassengrootte, huisvesting en sociale veiligheid. Daarnaast informeerde de SR de raad over de resultaten die de SR in studiejaar 2024-2025 behaalde.

Naast de reguliere vergaderingen is de raad (met een delegatie) ook aanwezig bij roc-brede evenementen zoals de opening van het studiejaar, de studiedag en de bijeenkomst dineren/leren/innoveren waarbij in een informele setting uit verschillende geledingen een specifiek thema wordt belicht.

In oktober 2025 was een delegatie van de raad aanwezig bij de jaarlijkse stakeholdersbijeenkomst die dit keer in het teken stond van besturen in een gepolariseerd maatschappelijk krachtenveld.

Naar aanleiding van de samenwerking met Rijn IJssel heeft de raad informeel overleg gevoerd met de RvT van Rijn IJssel.

In december woonde de voorzitter van de raad met de voorzitter college van bestuur de bijeenkomst van de MBO Raad bij m.b.t. samenwerking mbo-scholen en het opleidingsportfolio mbo Nederland.

## Samenstelling

In verslagjaar 2025 is de samenstelling van de RvT gewijzigd. Conform het rooster van aftreden trad één lid af dat tevens zitting had in de AC.

De voorzitter werd herbenoemd voor een periode van vier jaar, evenals het lid op voordracht van de OR. Voorafgaand aan de herbenoeming polste de remuneratiecommissie de betreffende leden, de overige leden en het CvB over hun standpunt inzake de herbenoeming. Ook vroeg de raad de OR of zij het lid op voordracht opnieuw wilde voordragen.

Na een werving- en selectieprocedure door een extern bureau is per 1 september 2025 een nieuw lid toegetreden dat zitting heeft in de AC. Hierdoor wijzigde de samenstelling van de AC in 2025. De samenstelling van de remuneratiecommissie en de Commissie Q (Kwaliteit en HRM) bleef ongewijzigd.

De RvT verklaart dat er in verslagjaar 2025 geen sprake was van belangenverstremgeling.

Voor een overzicht van de nevenactiviteiten van de RvT-leden verwijzen we naar [bijlage V](#) en voor informatie over de bezoldiging naar [paragraaf 8.4.7](#) van dit verslag.

## Werkgeversrol

De remuneratiecommissie bespreekt jaarlijks het functioneren van de leden van het college van bestuur (collectief en individueel) op basis van vooraf vastgestelde input. Ook voert de commissie een beoordelingsgesprekken (collectief en individueel). De basis voor dat gesprek was een 360 graden feed back (m.m.v. GITP).

Op basis van de klasseindeling en conform WNT besloot de raad in de vergadering van december over de bezoldiging van het college en de raad zelf voor 2026.

### **Reglement raad van toezicht**

In 2025 toetste de RvT het eigen reglement, waarin onderwerpen zijn opgenomen die niet in de statuten van de stichting zijn geregeld. Het reglement is vervolgens waar nodig bijgesteld.

### **Zelfevaluatie en professionalisering**

In augustus 2025 evalueerde de raad zichzelf op basis van het proces naar waardengedreven toezicht (toezichtvisie-toezichtkader-toetsingskaders), in aanwezigheid van het CvB en een externe begeleider. Doelen van de zelfevaluatie waren: komen tot een gedeeld beeld van de toepassing van het waardengericht toezicht, concrete ideeën over verdere ontwikkeling van het gebruik van het toezichtkader in de dialoog tussen RvT en CvB, en afspraken maken over wenselijke professionalisering van leden van de RvT.

Voor de jaarlijkse zelfreflectie vroeg de raad input van het CvB, de OR en de SR via een vragenlijst over de samenwerking. De raad besprak de feedback in de zelfevaluatie en neemt de aandachtspunten mee in de dialoog met de belanghebbenden.

De voorzitter en/of leden van de raad woonden in 2025 bijeenkomsten bij van het platform Raden van Toezicht MBO en lunch-colleges van VTOI-NVTK. Terugkoppeling hiervan vond plaats in de plenaire vergadering.

### **Ten slotte**

ROC Nijmegen heeft een gezonde financiële en sterke regionale positie en is financieel, formatief en beleidsmatig voorbereid op de komende jaren. Het hoge responspercentage en de positieve resultaten van het Medewerkersonderzoek geven de raad extra vertrouwen dat ROC Nijmegen een goede basis heeft voor de toekomst.

Ik dank het CvB, de directie en medewerkers voor hun inzet en prestaties in 2025!

Namens de raad van toezicht

Mw. ir. I. de Boer  
Voorzitter

## Hoofdstuk 1

The graphic features a light blue background with a repeating pattern of small, white, stylized leaf-like shapes. On the right side, there are several overlapping geometric shapes: a dark blue rectangle at the top, a yellow rounded square below it, a dark purple rounded square to the right of the yellow one, and a large pink circle in the foreground overlapping the yellow and purple shapes. A thin black line extends from the left edge of the page towards the top of the yellow shape.

# ORGANISATIE

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Kerngegevens
- Onze organisatie
- Onze missie, visie, kernwaarden
- Samenwerking

## 1.1 Kerngegevens

Een korte presentatie van enkele cijfers en gegevens van onze organisatie.

Thema	Subonderdeel	2025	2024
<b>Studentenaantallen mbo</b>		9.193	9.008
<b>Verhouding BOL/BBL</b>		7.217/1.976	7.075/1.933
<b>Educatie</b>		1.659	1.400
<b>Vavo</b>		502	422
Thema	Subonderdeel	2022-2025	2021-2024
<b>Onderwijsresultaten</b>	Diplomaresultaat (eigen gegevens)	72,8%	71,2%
	Jaarresultaat (eigen gegevens)	70,7%	69,5%
	Startersresultaat (eigen gegevens)	84,3%	82,9%
Thema	Subonderdeel	2024-2025	2023-2024
<b>Vsv/uitval</b>	Vsv	5,75%	6,22%
	Uitval (eigen gegevens)	18,3%	20,3%
	waarvan instelling verlaten:	12,2%	13,2%
<b>Ongeoorloofd verzuim (eigen gegevens)</b>		9,7%	10,2%
Thema	Subonderdeel	2024	2022
<b>Studenttevredenheid</b>		6,7	6,7
Thema	Subonderdeel	2025	2023
<b>Medewerkerstevredenheid</b>	Teamleiderschap	7,7	7,7
	Welzijn en werkdruk	6,4	6,5
	Groei en ontwikkeling	7,6	7,4
	Teamsamenwerking en prestatie	6,9	6,9
Thema	Subonderdeel	2025	2024
<b>Flexibele schil</b>		24%	25%
<b>Omvang formatie</b>	Aantal (peildatum 31 december)	1.301	1.273
	Fte (peildatum 31 december)	1.008	991
<b>Funciemix</b>	LB	67,6%	66,6%
	LC	31,5%	32,7%
	LD	0,8%	0,7%
<b>Voortschrijdend verzuim</b>		5,92%	5,85%
<b>Financieel</b>	Baten	124,0	115,5 mln
	Personele lasten	98,4	92,4 mln
	Overige lasten*	24,7	24,2 mln
	Resultaat	0,8	-1,2 mln
* Overige lasten betreft: afschrijvingen, huisvestingslasten, overige lasten en saldo van financiële baten en lasten.			

## 1.2 Onze organisatie

ROC Nijmegen is een bruisende leeromgeving voor middelbaar beroepsonderwijs en volwassenenonderwijs. Leren en werken zijn bij ons onlosmakelijk met elkaar verbonden. We leveren bekwame vakmensen af in verschillende werkvelden. Met ons aanbod aan opleidingen bieden we kansen voor de ontwikkeling van ieders talent. Bij het vavo (voortgezet algemeen volwassenenonderwijs) bieden we opleidingen die leiden tot een diploma of deelcertificaat op vmbo-tl-, havo- of vwo-niveau. We verzorgen inburgeringstrajecten en volwasseneneducatie. Onder de noemer Leven Lang Ontwikkelen (LLO) geven we onderwijs op maat voor werkgevers en werknemers.

[Zie voor ons organogram bijlage IV](#) van dit verslag.

## 1.3 Onze missie, visie, kernwaarden

### Missie

Als roc in regio Rijk van Nijmegen en Land van Cuijk:

- leiden we jongeren en volwassenen op tot gekwalificeerde, duurzaam inzetbare vakmensen;
- bereiden we studenten voor op een vervolgopleiding of vervolgstap;
- stimuleren we hen om actief en kritisch mee te doen in onze maatschappij.

Dat doen we op een veilige, inspirerende leer- en werkplek waar iedereen zichzelf kan zijn.

### Visie

Op ROC Nijmegen ontmoeten studenten, vakmensen en docenten elkaar. We zien ieders talent en maken elkaars ambities waar. Opleiden doen we samen. We bouwen met onze partners aan de toekomst van onze regio. Een regio die vraagt om vakmensen. Om aanpakkers die willen groeien. In hun werk en als mens. Want je bent nooit uitgeleerd.

### Kernwaarden

#### Aanstekelijk

We inspireren studenten, medewerkers en partners met frisse, verrassende inzichten, ideeën en concepten. Je wordt enthousiast van ROC Nijmegen én krijgt zin om zelf aan de slag te gaan.

#### Verbindend

ROC Nijmegen is een betrouwbare opleider, werkgever en partner. We doen het samen – met studenten, met onze collega's en partners. Bij ons voel je je thuis.

#### Ondernemend

We zijn ambitieus, innovatief en proactief. We creëren kansen en verzilveren ze.

#### Ontwikkelingsgericht

Bij ons draait alles om ontwikkeling. Van studenten, van medewerkers en van onze organisatie. We zijn altijd nieuwsgierig naar de volgende stap. We geven ruimte aan groei en fouten maken mag.

Hoe realiseren we onze missie en visie? Dat doen we aan de hand van onze strategie voor de komende jaren, [zie hoofdstuk 2](#) van dit verslag.

## 1.4 Samenwerking

Als roc voelen we een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, het ondersteunen van kwetsbare doelgroepen, het creëren van soepele overgangen tussen vo, mbo en hbo en het zorgen voor een doelmatig opleidingsaanbod. Al deze maatschappelijke opgaven vereisen een gecoördineerde inspanning van verschillende regionale partijen. Zowel in Rijk van Nijmegen als in Land van Cuijk werken we daarom intensief samen met een groot aantal regionale partners, in diverse netwerken en samenwerkingsverbanden.

Deze zijn grofweg in te delen in de volgende categorieën:

- Human Capital Agenda: aanpak krapte in de regionale topsectoren.
- Jongeren naar school of werk: tegengaan van voortijdig schoolverlaten (vsv) en ondersteunen van jongeren op de arbeidsmarkt.
- Een sterke onderwijskolom: soepele overgangen en een sterk regionaal onderzoeks- en kennisnetwerk.

### Human Capital Agenda

Er is een tekort aan voldoende en goed opgeleid menselijk kapitaal in de regio. Om bij te dragen aan zowel de kwalitatieve als kwantitatieve aspecten van het humancapitalvraagstuk, nemen we deel aan samenwerkingsverbanden binnen de regionale triple helix (bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen). Gezamenlijk richten we ons op het versterken van de arbeidsmarkt in Arnhem-Nijmegen, de arbeidsmarktregio Rijk van Nijmegen en het Land van Cuijk.

#### Arnhem-Nijmegen

##### Human Capital Akkoord regio Arnhem-Nijmegen

Provincie Gelderland, The Economic Board, de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen, ROC Nijmegen en Rijn IJssel ondertekenden in 2023 het Human Capital Akkoord regio Arnhem-Nijmegen. Dit deden zij samen met de arbeidsmarktregio's, ondernemers en andere kennisinstellingen. De 28 partijen spraken af samen te werken aan een productieve arbeidsmarkt waar vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten om tekorten in de zorg, techniek en energiesector aan te pakken.

##### Economic Board-Lifeport

ROC Nijmegen is bestuurlijk actief in The Economic Board Arnhem-Nijmegen (TEB). In dit triplehelixnetwerk werken bestuurders uit bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen samen onder het label Lifeport. Zij richten zich op de thema's Health, Hightech, Food en Energy. ROC Nijmegen en Rijn IJssel tekenden een partnerovereenkomst met TEB en steunen daarmee de opgaven en activiteiten van TEB binnen en rondom het Human Capital Akkoord (HCA).

ROC Nijmegen participeert actief op alle drie de regionale speerpunten van de agenda en binnen de bijbehorende talentplannen: Health, Energy en High Tech.

#### Health

Binnen het speerpunt Health draagt ROC Nijmegen bij aan het Talentplan Health 'Samen slimmer: regionale versnelling voor digitale vaardigheden en technologie in de zorg'. In samenwerking met Health Valley en de HAN University of Applied Sciences (HAN) werkt de directie Zorg en Welzijn aan de aansluiting van onderwijs, LLO en (micro-)credentials op de praktijkbehoefte in de regio.

**Energy**

Vanuit de directie Techniek participeert ROC Nijmegen in het Talentplan Energy, onder andere via het Aanvalsplan Techniek. Hiermee dragen we bij aan de versterking van technisch vakmanschap en de energietransitie in de regio.

**High Tech**

Voor de hightechsector is in 2025 het Lifeport Semicon Talentplan ingediend als onderdeel van het landelijke Plan Beethoven. ROC Nijmegen werkt hierin samen met de HAN en de Radboud Universiteit (RU) aan talentontwikkeling voor de regionale arbeidsmarkt. Voor regulier onderwijs is hiervoor in 2025 subsidie toegekend door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

Daarnaast is eind 2025 een Talentplan LLO ingediend bij de regio Brainport, gericht op innovatie en onderwijsaanbod voor volwassenen. Binnen het Lifeport Semicon-programma wordt actief samengewerkt met kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid in de regio en met Brainport.

ROC Nijmegen vervult hierin, zowel bestuurlijk als uitvoerend, een betekenisvolle rol. Met deze inzet levert ROC Nijmegen een belangrijke bijdrage aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent voor de semiconbranche.

**Leven Lang Ontwikkelen en het Activeren van onbenut arbeidspotentieel**

Op deze thema's van het Human Capital Akkoord draagt ROC Nijmegen o.a. bij aan de ontwikkelingen rondom waterstof en talentontwikkeling in Lifeport. Uit recent onderzoek van Groenvermogen NL blijkt dat Lifeport beschikt over een van de grootste arbeidsaanbodpotenties binnen de waterstofsector. De aanbeveling aan Lifeport is om regionaal te investeren in zij-instroom, flexibele scholing en structurele samenwerking tussen onderwijs en werkgevers. Dit vraagt om het verlagen van instapdrempels en het gericht organiseren van om- en bijscholing voor zij-instromers uit aanpalende sectoren. De directie Techniek is nauw betrokken bij deze opgave en ontwikkelt innovatief onderwijs voor initieel en post-initieel onderwijs.

## Rijk van Nijmegen

### Nijmegen op één lijn (NOEL)

De regio staat voor de grote uitdaging om de komende jaren zorg en welzijn toegankelijk te houden ondanks een stijgende vraag en de krappe arbeidsmarkt. In het samenwerkingsverband Regio Nijmegen op één lijn (NOEL) zijn alle zorg- en welzijnsorganisaties, de regiogemeenten, zorgverzekeraar VGZ en onderwijsinstellingen aangesloten. Om de grote uitdagingen en belangrijke vraagstukken in de gezondheidszorg in de regio aan te pakken, worden de krachten gebundeld. In het regioplan is vastgelegd welke opgaven prioriteit hebben en welke afspraken de regio maakt om deze opgaven aan te pakken en uit te voeren. Dit regioplan geldt als een startpunt voor verdere samenwerking in de regio. De komende jaren ligt de focus op het vormgeven van een skillsgerichte arbeidsmarkt in het Rijk van Nijmegen. Dit biedt kansen voor (potentiële) medewerkers, het vormgeven van een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid. Een skillsgerichte arbeidsmarkt stelt de regio in staat om zowel professionals als ondersteuners flexibel en doelgericht in te zetten op basis van aantoonbare vaardigheden.

In 2025 diende NOEL een snelle toets in ter voorbereiding op een transformatieaanvraag over de skillsgerichte arbeidsmarkt om in aanmerking te komen voor transformatiemiddelen vanuit het Integraal Zorg Akkoord.

### 'Wij zijn Groen, Gezond en in Beweging' (GGIB)

ROC Nijmegen is kernpartner van het Nijmeegse netwerk 'Wij zijn Groen, Gezond en in Beweging' (GGIB). GGIB bestaat uit een breed netwerk van inmiddels ruim 130 partners en vrienden. Het netwerk zet zich in voor de bevordering van een gezonde leefstijl voor alle Nijmegenaren. Als kernpartner levert ROC Nijmegen een waardevolle bijdrage aan het netwerk vanuit het onderwijs en de verbinding met studenten en medewerkers.

Door kennis te delen, netwerken te versterken en samenwerkingen tot stand te brengen, wordt gezamenlijk gewerkt aan meer impact voor de stad Nijmegen. De activiteiten en samenwerkingen binnen het netwerk richten zich op twee belangrijke pijlers: het verkleinen van gezondheidsachterstanden en het bevorderen van duurzaam inzetbare medewerkers.

In 2025 vonden diverse netwerkactiviteiten plaats waarin ontmoeting, kennisdeling en inspiratie centraal stonden. Zo werden onder andere het Jaarevent, een bestuurdersdiner, verschillende webinars en de Wellbeing Weeks georganiseerd. Studenten van de opleiding Sport en Bewegen voerden de Expeditie Positieve Gezondheid uit met preventiegelden van de gemeente.

### City Deal Kennis Maken Nijmegen

City Deal Kennismaken (CDKM) brengt kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties samen om maatschappelijke vraagstukken in de stad aan te pakken.

In Nijmegen werken de HAN University of Applied Sciences (HAN), Radboud Universiteit (RU), ROC Nijmegen en de gemeente samen aan projecten die de sociale basis versterken en ruimte voor innovatie creëren. Studenten, docenten en onderzoekers werken in labs en werkplaatsen aan praktische vraagstukken in wijken en buurten. Studenten ontwikkelen zo onderzoeksvaardigheden, leren creatief problemen oplossen en passen hun kennis toe in uiteenlopende contexten, wat hen goed voorbereidt op de beroepspraktijk.

De vraagstukken van CDKM worden opgepakt in projecten zoals Challengeweek, MDT City Take Over en wijkinitiatieven zoals Ontmoeten in Lindenholt, Thuis in Winkelsteeg en Leefbaarheid Stationsplein. In MDT City Take Over werkten studenten bijvoorbeeld aan herbestemmingsideeën voor leegstaande panden in de Molenpoort, die zij presenteerden aan bewoners en partners.

### **Van Regionale Tafel Arbeidsmarkt naar Regionaal Beraad**

Tot eind juni 2025 werkten we onder de noemer Regionale Tafel Arbeidsmarkt (RTA) Rijk van Nijmegen samen met UWV, WerkBedrijf Rijk van Nijmegen, gemeenten, LeerwerkLoket, VNO-NCW, FNV, CNV, SBB en HAN. Deze samenwerking was formeel verankerd in een samenwerkingsconvenant en ging gepaard met de uitvoering van een meerjarenagenda.

Per 30 juni 2025 transformeerde de RTA naar het Regionaal Beraad Arbeidsmarkt Rijk van Nijmegen. Voor onze regio was dit vooral een naamswijziging: we werkten immers al met alle voorgeschreven partners samen en hadden onze samenwerking en strategische agenda al formeel vastgelegd. Desondanks is er een nieuw samenwerkingsconvenant formeel bevestigd onder de herziene structuur. ROC Nijmegen ondertekende dit convenant, waarmee onze strategische positie als contactschool en bijdrage aan de meerjarenagenda onder de nieuwe Regionaal Beraadstructuur formeel zijn geregeld.

### **Vorbereiding op het Regionaal Werkcentrum 2026**

In 2025 speelden we een actieve rol in het inrichtingsteam dat de regionale operationalisering van het Regionaal Werkcentrum (RWC) voorbereidde. Vanaf januari 2026 is het RWC hét centrale loket waar werkenden, werkzoekenden en werkgevers terecht kunnen met vragen over werk, scholing en personeelsvraagstukken.

Het RWC bundelt de volgende loketten: het LeerwerkLoket, het Regionaal Mobiliteitsteam (RMT) en het werkgeversservicepunt. Inwoners en werkgevers hoeven niet meer te weten bij welk loket ze met hun vraag terecht kunnen: het RWC biedt één ingangspunt. Achter de schermen werken publieke en private partners nauw samen aan een integraal dienstverleningsaanbod.

### **ROC Nijmegen: Contactschool in RWC-tweede lijn**

De hervorming schrijft voor dat minstens één roc per arbeidsmarktregio als contactschool fungeert. In 2025 bereidden we ons voor op de invulling van onze rol in de tweede lijn van het RWC: niet als loket zelf, maar als dedicated contactpersoon voor scholings- en LLO-gerelateerde vragen.

Vanaf 2026 positioneren we ons daarmee als strategisch partner met een duidelijke bijdrage: onderwijs en scholing als verbindende factor tussen vraag naar werk en aanbod van talent in de regio.

### **Land van Cuijk**

#### **Platform Mooi Maasvallei en het netwerk positieve gezondheid**

In het Land van Cuijk en de kop van Noord-Limburg werken we bestuurlijk samen in platform Mooi Maasvallei. Organisaties uit onderwijs, zorg en welzijn, gemeenten, woningcorporaties, bedrijfsleven en industriële kring spreken over regionale uitdagingen en hoe we elkaar kunnen versterken en aanvullen. Mooi Maasvallei heeft een koppeling het netwerk Positieve gezondheid, waarin we samen werken aan een gezonde regio op het gebied van wonen, werken en welzijn.

Vanuit dit platform zijn de handen ineen geslagen om met zorg, techniek en onderwijs een stagecoördinatiepunt op te richten. Daarmee kunnen we de vraagstukken en uitdagingen van student- en leerlingbegeleiding gezamenlijk aanpakken en realiseren we binnen elke branche stageplekken voor studenten en leerlingen in het Land van Cuijk.

### **Sterk techniekonderwijs regio Land van Cuijk en Noord Limburg**

De ontwikkelingen in de regio vragen om een herijking van het techniek- en technologieonderwijs en een ontwikkeling naar een toekomstbestendig en duurzaam onderwijslandschap. Met het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst Sterk Techniekonderwijs 2025-2028 wordt de lopende samenwerking met vo-scholen en (tech) bedrijven voortgezet. We zijn tevreden over de bereikte resultaten, maar om deze te verbeteren, voortzetten en borgen, is een gedeelde regionale visie op techniek- en technologieonderwijs nodig. De ambitie voor de periode 2025-2028 staat op hoofdlijnen omschreven in de regiovisie en het activiteitenplan. Naast het structureel verankeren van de opbrengsten spelen in de regio behalve maatschappelijke vraagstukken rondom duurzaamheid, inclusie en een tekort aan (technisch) onderwijspersoneel ook vraagstukken rondom vergrijzing en nieuwkomers.

### **Sterk zorg- en welzijnsonderwijs Land van Cuijk**

In de gemeente Land van Cuijk en Maasduinen is afgelopen jaar ingezet op het Integraal Zorgakkoord – samen werken aan gezonde zorg. Vanuit de subsidie werken we samen met de zorginstellingen, het hbo, mbo en vo aan het vormgeven van vernieuwend onderwijs. Het doel is meer mensen op te leiden binnen de zorg- en welzijnssector om de huidige en toekomstige personeelstekorten aan te pakken.

In 2025 is het uitvoeringsprogramma uitgevoerd op de pijlers van Kansrijk Opgroeien: Welzijn- en zorgstructuur, educatie, talentontwikkeling en opgroei-klimaat, preventief aanbod en specialistische jeugdhulp. Wij zijn met name aangesloten bij educatie voor het versterken van de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt. Focus ligt op het verbeteren van de samenwerking tussen onderwijs, arbeidsmarktorganisaties en bedrijfsleven en een impuls te geven aan techniekonderwijs.

### **Defensie regio Zuid**

Vanuit onze VEVA-opleidingen zijn we landelijk aangehaakt op de ontwikkelingen binnen defensie. We nemen deel aan de bestuurlijke overleggen van regio Zuid. In deze overleggen maken we afspraken met betrekking tot LLO, werving, acquisitie en quota. Ook is er afstemming over vraagstukken zoals bijvoorbeeld de Nationale Weerbaarheidstraining, het effect daarvan op de regio en de rol die wij daarin kunnen spelen.

### **Regioplan Boxmeer, Land van Cuijk en Venray**

ROC Nijmegen, Koning Willem I College en Gilde Opleidingen werken samen aan een regioplan voor het Land van Cuijk.

De arbeidsmarktkrapte is groot, in Noordoost-Brabant meer dan in omliggende regio's. Het mbo-onderwijsaanbod in de regio is divers. We intensiveren de verbinding met de arbeidsmarkt om de aansluiting van het aanbod te blijven garanderen en verder te versterken. Het is onze gezamenlijke ambitie talent aan de regio binden, met de uitdaging om een breed en toegankelijk opleidingsaanbod overeind te houden in de regio Land van Cuijk en kop van Noord Limburg in de locaties Cuijk, Boxmeer en Venray. De gezamenlijke verantwoordelijkheid van het mbo met werkgevers, vo en gemeenten staat hierbij voorop.

## **Jongeren naar school of werk**

We willen dat iedere jongere op school zit of aan het werk is en zo nodig een aansluitend zorgaanbod ontvangt. Voortijdig schoolverlaten willen we zoveel mogelijk voorkomen. Deze gezamenlijke opgave ligt op het snijvlak van onderwijs, gemeenten en werkgevers. [Zie ook paragraaf 3.2 Voortijdig schoolverlaten van dit verslag.](#)

### **Overkoepelende regionale aanpak 'Jongeren naar school of werk', Rijk van Nijmegen**

In het Rijk van Nijmegen werken onderwijsinstellingen, gemeenten en werkgevers samen binnen het regionale programma 'Jongeren naar school of werk'. Aan het regionale programma nemen deel: ROC Nijmegen, Yuverta mbo Nijmegen, Samenwerkingsverband vo-vso Nijmegen e.o., vo-scholen, vso- en pro-scholen, de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen, Mook en Middelaar, Nijmegen (contactgemeente) en Wijchen, en het Regionaal WerkBedrijf Rijk van Nijmegen.

De jongerenaanpak 'Jongeren naar school of werk' liep tot en met 2024 en is in oktober 2024 geëvalueerd. Door de vertraging in de invoering van de nieuwe Wet Van school naar duurzaam werk was 2025 een overgangsjaar. In dit jaar is het bestaande programma voortgezet om de continuïteit in de ondersteuning van jongeren te borgen. Parallel hieraan is gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw regionaal programma dat aansluit bij de nieuwe wet. Dit nieuwe programma bouwt voort op dezelfde doelstellingen, maar kent een andere structuur en een gewijzigde invulling van projecten.

Binnen het voortgezette programma staat de gezamenlijke ambitie centraal dat iedere jongere uit het Rijk van Nijmegen onderwijs volgt of aan het werk is en, waar nodig, een passend zorgaanbod ontvangt. Voortijdig schoolverlaten proberen we zoveel mogelijk te voorkomen. Als dat niet haalbaar is, begeleiden we jongeren zorgvuldig naar werk of een ander passend traject. Deze gezamenlijke opgave bevindt zich op het snijvlak van onderwijs, gemeenten en werkgevers.

### **Kansrijk opgroeien in het Land van Cuijk**

ROC Nijmegen heeft, net als 24 andere partners (kinderopvang, po, sbo, v(s)o, mbo, gemeenten, leerplicht/RMC, welzijns- en zorginstellingen), haar handtekening gezet onder de samenwerkingsovereenkomst 'Kansrijk opgroeien in Land van Cuijk'.

De unieke aanpak brengt al het beleid en alle inzet gericht op jeugd van 9 maanden tot 27 jaar samen en richt zich op betere afstemming tussen beleidsvelden en verschillende organisaties. De belangrijkste stap die al deze partners gaan zetten, is de intensivering van hun samenwerking met elkaar én met de omgeving.

In 2025 is het uitvoeringsprogramma uitgevoerd op de pijlers van Kansrijk Opgroeien: Welzijn- en zorgstructuur, educatie, talentontwikkeling en opgroei-klimaat, preventief aanbod en specialistische jeugdhulp. Wij zijn met name aangesloten bij educatie voor het versterken van de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt. Focus ligt op het verbeteren van de samenwerking tussen onderwijs, arbeidsmarktorganisaties en bedrijfsleven en een impuls te geven aan techniekonderwijs.

## Een sterke onderwijskolom

Onderwijspartners in de regio hebben de taak om leerlingen en studenten onderwijs te bieden dat aansluit bij hun talenten en ambities, de arbeidsmarkt en dat hen voorbereidt om zelfstandig in onze maatschappij te functioneren. Gezamenlijk bieden we een dekkend en doelmatig opleidingsaanbod, zorgen we voor realistische voorlichting, en ondersteunen we leerlingen en studenten bij hun keuzeprocessen. Daarnaast streven we naar soepele overgangen tussen het vo en mbo en tussen mbo en hbo. Ook werken we samen met onderwijsinstellingen in het v(s)o, mbo, hbo en wo in programma's en projecten, zoals de regionale vsv-programma's, Sterk Techniekonderwijs, practoraten, RIF-projecten en Netwerk 'Ieder Talent Telt'. [Zie ook paragraaf 3.3.2 Onderzoek](#) van dit verslag.

## Samenwerking Rijn IJssel

Sinds 2024 werken bestuur en directeuren van ROC Nijmegen en Rijn IJssel aan de strategische thema's waarop we de huidige samenwerking willen verbreden en verdiepen. Dat voelt logisch. We vertegenwoordigen samen het mbo in de regio Arnhem-Nijmegen, met eenzelfde maatschappelijke opdracht. Tegelijkertijd zijn we twee sterke 'merken' met ieder een eigen identiteit en eigen visie. We werken samen op de strategische thema's waarin we elkaar versterken en/of waarin dat voordelen oplevert voor de student en de arbeidsmarkt. Dat versterkt onze bijdrage aan de regio en maakt ons wendbaar en weerbaar. Dat is goed voor onze studenten, voor LLO en voor het regionale werkveld.

Om ons onderwijs te verbeteren, werken we de komende jaren samen op vijf belangrijke thema's.

1. Flexibilisering onderwijs  
Modularisering als onderdeel van de flexibilisering van het onderwijs komt tegemoet aan de behoeften en mogelijkheden van zowel studenten als werkveld.
2. Opleidingsportfolio  
Samen kunnen we een breed en toegankelijk opleidingsaanbod (inclusief kleine opleidingen) in stand houden en ons onderwijs efficiënter en kostendekkend aanbieden. Ook hebben we meer mogelijkheden om ons opleidingsaanbod te vernieuwen en af te stemmen op de behoeften van werkveld en studenten. In 2025 werkten we bijvoorbeeld samen om de opleiding Technicus Engineering en 1e Monteur Mechatronica (BOL) in Arnhem te blijven aanbieden. We spelen hiermee in op de vraag uit de regio, vooral vanuit de maakindustrie, energietransitie en hightech-sector.
3. Leven Lang Ontwikkelen (LLO)  
Met regionale partners bieden we bij- en omscholing. Dit versterkt de arbeidsmarkt en ondersteunt de Human Capital Agenda. Binnen Move to Match geven we met elkaar vorm aan LLO.
4. Onderzoek een vaste plek geven  
Onderzoek krijgt een grotere rol in ons onderwijs. Door samen te werken, bouwen we verder op onze gezamenlijke practoraten en stimuleren we een onderzoekende houding bij studenten. Dit vergroot ook de impact van mbo-onderzoek op kennisdeling.
5. Flexibele aanpak voor vavo en educatie  
Bij trajecten als vavo, inburgering en Internationale Schakel Klas zien we grote schommelingen in het aantal deelnemers. Samen zorgen we voor een toegankelijk aanbod en waarborgen we de continuïteit. Zo bieden we iedereen in de regio kansen op basisvaardigheden.  
Om dit alles te bereiken, versterken we ook de samenwerking op het gebied van HR en bedrijfsvoering. Dit helpt ons een breder en innovatiever opleidingsaanbod te bieden voor studenten.

**Vo-mbo**

Het vo en het mbo in het Rijk van Nijmegen en Land van Cuijk werken ook in afzonderlijke netwerken samen aan gemeenschappelijke thema's en innovaties. In het Rijk van Nijmegen gebeurt dat in het samenwerkingsverband Novia. Hierin streven vo, vso, pro (Pro College) en mbo naar optimale afstemming van het onderwijs voor alle leerlingen. De focus ligt op de vakken rekenen en Nederlands, de ontwikkeling van keuzedelen, het onderzoek naar een doorlopende leerroute en de netwerkfunctie van Novia.

**Mbo-hbo**

Het Strategisch Convenant RxH (Roc's x Hogeschool) is een samenwerkingsverband tussen hogescholen en roc's in Gelderland, gericht op de aansluiting van mbo naar hbo. De ambitie is een optimale ontplooiing van talenten in de beroeps- en opleidingskolom mbo-hbo. We werken op verschillende niveaus samen met de HAN, zowel bestuurlijk strategisch als op directieniveau. Daarnaast onderhouden alle opleidingsteams op niveau 4 contacten met de verschillende hbo-opleidingen.

**Mbo-hbo-wo**

Door intensievere samenwerking tussen mbo, hbo en wo willen we studenten voorbereiden op werken in een inspirerende, realistische leeromgeving. We noemden hierboven al de deelname aan City Deal Kennis Maken Nijmegen.

Verder streven we naar betere samenwerking en synergie op het gebied van onderzoek en innovatie tussen mbo, hbo en wo, met name tussen ROC Nijmegen, de HAN en de Radboud Universiteit. Door elkaars expertise en middelen te benutten, kunnen we regionale uitdagingen gezamenlijk aanpakken. [Zie ook paragraaf 3.3.2. Onderzoek](#) van dit verslag.

## Hoofdstuk 2

The graphic features a light blue background with a repeating pattern of small, white, stylized 'L' shapes. Overlaid on this are several large, solid-colored geometric shapes: a yellow rounded square, a dark blue rounded square, and a pink circle with a white center. A thin black line extends from the left edge of the page towards the top of the yellow shape.

# STRATEGISCHE PIJLERS EN REALISATIE 2025

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Strategie 2024-2027 'Samen maken we er werk van'
- Realisatie Kwaliteitsagenda 2024-2027 en strategische projecten 2025

## 2.1 Strategie 2024-2027 'Samen maken we er werk van'

Onze strategie geeft richting aan hoe we onze missie en visie de komende jaren realiseren. Samen met onze studenten, docenten en partners bouwt ROC Nijmegen aan de toekomst van onze regio. Een regio die vraagt om vakmensen. Om aanpakkers die willen groeien, in hun werk en als mens.

Onze strategie bestaat uit drie pijlers die zijn uitgewerkt in de Kwaliteitsagenda 2024-2027:

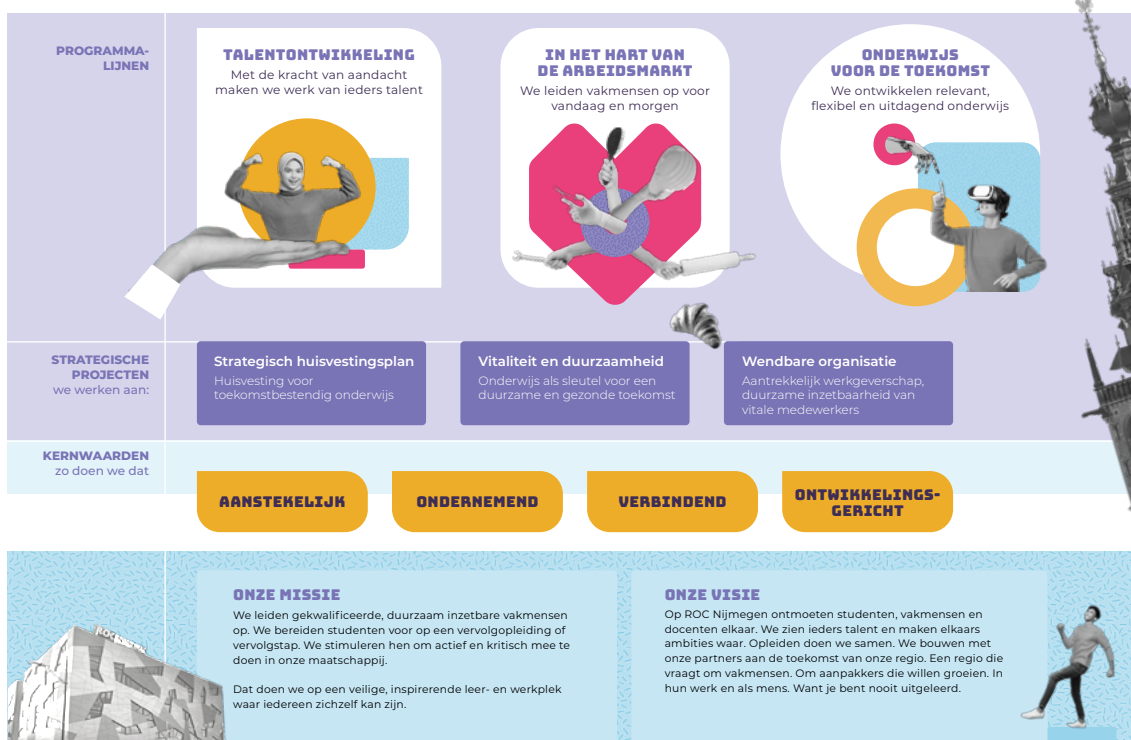
- Talentontwikkeling
- In het hart van de arbeidsmarkt
- Onderwijs voor de toekomst

Om deze pijlers te verwezenlijken hebben we drie strategische projecten nodig:

- Strategische huisvesting
- Vitaliteit & Duurzaamheid
- Wendbare organisatie

Het strategische project Vitaliteit & Duurzaamheid geeft – naast onze kernwaarden – extra kleur en accent aan wie we willen zijn. We willen een voorbeeld zijn als het gaat om duurzaamheid, gezondheid en diversiteit. We zijn ambitieus en tegelijkertijd zuinig. Op de wereld en op elkaar. Bij ons mag iedereen zichzelf zijn, fouten maken, ervaringen opdoen en groeien. Een leven lang. We vinden het belangrijk dat onze studenten en medewerkers vitaal en gezond zijn én blijven. Investeren en inkopen doen we duurzaam. Zo spelen we vandaag al in op de vragen van morgen.

### STRATEGIE 2024-2027 SAMEN MAKEN WE ER WERK VAN



## 2.2 Realisatie Kwaliteitsagenda en strategische projecten 2025

In 2025 is onverminderd hard gewerkt aan de kwaliteitsdoelen uit onze Kwaliteitsagenda 2024-2027. We lieten de opstartfase achter ons en investeerden in verdere verbinding van programma's en projecten. Zo werken de programmalijnen Talentontwikkeling en In het Hart van de Arbeidsmarkt (HvdA) aan het welzijn van studenten op de instelling én op de stage. Ook ontstaan steeds meer cross-overs tussen Flexibilisering (Onderwijs van de Toekomst) en de ontwikkeling van badges, microcredentials en skillspaspoorten (HvdA).

De inzet op samenwerking beperkte zich niet tot de programma's zelf. Nieuwe verbindingen zijn gelegd met partner Rijn IJssel, wat onder meer heeft geleid tot toekenning van middelen voor de subsidie LLOKatalysator.

Onze jaarlijkse studiedag stond in het teken van Onderwijs voor de Toekomst. Onze LLO-trajecten, skillsbadges en partnerschappen met werkgevers in de regio kregen daar zowel letterlijk als figuurlijk een podium.

De inspanningen naar aanleiding van de kwaliteitsagenda beginnen hun vruchten af te werpen, landelijk en voor ons roc. Zo daalde het aantal studenten op ons roc dat zich mentaal slecht voelde en zette voortijdig schoolverlaten (vsv) een lichte daling in. Ook verminderde zowel landelijk als op ons roc de gemeten werkdruk onder medewerkers. Er worden mooie stappen gezet op het verbeteren van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Ook in loopbaanoriëntatie en -begeleiding is flink geïnvesteerd, al valt op het gebied van studenttevredenheid bij stagebegeleiding zowel landelijk als op ons roc nog winst te behalen. Op het gebied van basisvaardigheden is een voorzichtige positieve ontwikkeling te zien in de studenttevredenheid.

Eind 2025 zaten we op de helft van de looptijd van de Kwaliteitsagenda 2024-2027. Voor de komende periode vraagt dit om een kritische blik op de doelen die nog moeten worden gerealiseerd of aangescherpt. En daarnaast om aandacht voor de implementatie van de opbrengsten binnen de staande organisatie. Alleen wanneer de opbrengsten stevig landen in de teams, kunnen we de beweging duurzaam maken. Tegelijkertijd ligt er een solide basis waarmee we vol vertrouwen de tweede helft van de planperiode ingaan. In de volgende paragrafen worden per strategische pijler de voortgang en belangrijkste resultaten van 2025 beschreven.

## **Pijler ‘Talentontwikkeling: De kracht van aandacht’**

### **Ambities**

We vinden het belangrijk dat al onze studenten (gelijke) kansen krijgen. In het onderwijs, op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. We bieden een inclusieve, ondersteunende en stimulerende leeromgeving waarin elke student de mogelijkheid heeft om zijn of haar talenten te ontdekken en te ontwikkelen. We geloven in het belang van persoonlijke aandacht om het studiesucces en de persoonlijke ontwikkeling van studenten te bevorderen. We helpen studenten bij het maken van weloverwogen (studie)keuzes, het overwinnen van obstakels en het ontwikkelen van de vaardigheden die zij nodig hebben om succesvol te zijn in hun opleiding en loopbaan.

Met de strategische pijler Talentontwikkeling leveren we een bijdrage aan gelijke kansen voor onze studenten. Dit doen we door middel van interventies voor de verbetering van studentbegeleiding, studentenwelzijn, de gelijkwaardige positie van studenten, doorstromen en heroriëntatie, en interne en externe samenwerking. Hieronder lichten we deze maatregelen en acties toe.

### **Studentbegeleiding en studentenwelzijn**

‘Talentontwikkeling, de kracht van aandacht’ was het jaarthema van studiejaar 2024-2025. Aan het begin van dat studiejaar hebben we samen stilgestaan bij het belang van aandacht, verbinding (‘sense of belonging’) en begeleiding. ‘De Gouden Weken’ zijn gelanceerd: die cruciale fase aan het begin van het studiejaar waar verbinding wordt gesmeed en studenten een goede start kunnen maken. Deze focus bracht binnen ons roc een beweging op gang die langzaam maar zeker steeds meer concrete uitwerking krijgt binnen de onderwijsteams. Dat gebeurt onder andere in de twintig onderwijsteams die in 2025 met ondersteuning van procesbegeleiders (verder) werkten aan de versterking van studieloopbaanbegeleiding (SLB) en loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB), en van (aspecten van) de lerende cultuur binnen het team. Deelnemers ontmoetten elkaar en deelden kennis in een teamoverstijgend netwerk. De resultaten van deze aanpak binnen teams zijn divers, afhankelijk van de context en uitgangspositie van de teams, maar de meeste teams zijn gestart met visievorming en productontwikkeling rondom studentbegeleiding. De stap naar implementatie en uitvoering (inclusief de benodigde professionalisering) volgt in 2026.

Parallel aan de ontwikkelingen in de onderwijsteams zijn er stappen gezet voor de uitwerking en integratie van een aantal aan studentbegeleiding gerelateerde beleidsvelden: studieloopbaanbegeleiding (SLB) en loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB), nazorg, studentenwelzijn en BPV-begeleiding (beroepspraktijkvorming). Wat in de teams wordt ontwikkeld, vormt input voor roc-breed beleid en omgekeerd. Zo komen we samen tot bruikbaar beleid en producten waar alle onderwijsteams mee vooruit kunnen.

### **Gelijkwaardige positie student**

Er zijn belangrijke stappen gezet om de positie van mbo-studenten te verbeteren. Zo mogen mbo-studenten vanaf studiejaar 2024-2025 lid worden van studenten(sport)-verenigingen en kunnen zij een bestuursfunctie bekleden in een vereniging. Deze mogelijkheden mogen wel nog meer bekendheid krijgen bij onze studenten.

Er is gepeild bij studenten of zij belangstelling hebben voor introductieactiviteiten samen met studenten uit het hbo en het wo. Dat is niet het geval; onze studenten willen vooral graag hun eigen opleiding en klas goed leren kennen. Daarom kiezen we voor het verbeteren van de introductie-activiteiten binnen school (‘Gouden weken’), waarbij er aandacht is voor de mogelijkheden van studenten om bijvoorbeeld deel te nemen in het verenigingsleven, of op kamers te gaan.

### **Doorstroom**

Binnen het Expertisecentrum studentbegeleiding is het aanbod aan oriëntatievoorzieningen vernieuwd. Trajectbegeleiders kunnen studenten voortaan verwijzen naar een caseteam dat bepaalt welk traject het beste past. De Oversteek is opengesteld voor instromers uit het vo die nog niet in staat zijn om een goede studiekeuze te maken (pilot vanaf 1 september 2025). Het aantal Succesklassen binnen de onderwijsdirecties is uitgebreid. Naast de bestaande Succesklas Economie is de Succesklas Dienstverlening gestart. Voor onderwijsdirectie Techniek zijn voorbereidingen getroffen om begin 2026 een Succesklas ICT te starten. Daarmee heeft elke directie straks een eigen Succesklas, vergelijkbaar in opzet maar verschillend in duur, startmoment en inhoud. Verwijzing zal op termijn via hetzelfde caseteam verlopen.

### **Doorstroom en heroriëntatie**

Het afgelopen jaar hebben we in kaart gebracht hoe we tot een beter dekkend aanbod van (her) oriëntatievoorzieningen kunnen komen. De voorzieningen moeten zowel toegankelijk zijn voor nieuwe instromers die nog niet klaar zijn voor het maken van een goede studiekeuze als voor onze eigen switchers die hulp nodig hebben om een nieuwe opleiding te kiezen. Op basis van deze verkenning en voorbereiding volgt in 2026 een concrete uitwerking en een eerste pilot.

### **Samenwerking met interne en externe partners**

In 2025 is op diverse fronten intensief samengewerkt met interne en externe partners om studentwelzijn, doorstroom en begeleiding te versterken. ROC Nijmegen maakt deel uit van twee ambitieuze en sociale regio's, met een gemeenschappelijke intentie om jongeren de best mogelijke kansen te bieden op een succesvolle schoolloopbaan en een goede start op de arbeidsmarkt. Dat gebeurt in het Rijk van Nijmegen bijvoorbeeld binnen het programma 'Jongeren naar school of werk'. Dit is een combinatie van het regionale programma Voortijdig Schoolverlaten (VSV) en het programma Jeugdwerkgelegenheid. In 2025 zijn op meerdere vlakken stappen gezet:

- Samen met gemeente Nijmegen, omliggende gemeenten, het Regionaal Werkbedrijf en verschillende Doorstroompunten is gewerkt aan een betere oriëntatie- en doorstroombegeleiding richting vervolgonderwijs of werk.
- Met de vo-scholen werkten we aan het verbeteren van de oriëntatie en doorstroom in algemene zin (diverse voorlichtings- en LOB-activiteiten) en in het bijzonder voor jongeren die kwetsbaar zijn in de overstap (programma Next Level – een zachte landing in het mbo; overstapcoaching).
- Samen met Pro Persona, gemeente Nijmegen en het regionale VSV-programma breidden we het vangnet voor studenten met complexe psychische problematiek uit, onder meer door de inzet van ggz-ondersteuners vanuit Pro Persona.
- In samenwerking met meerdere hbo-instellingen –waaronder de HAN– voerden we activiteiten uit om de doorstroom van mbo naar hbo te verbeteren, zoals docentuitwisseling en het actualiseren van het keuzedeel mbo-hbo.
- We participeerden in het HAN-onderzoek Onderwijs vanuit hoge verwachtingen, gericht op de rol van docentverwachtingen bij succesvolle doorstroom.

Verder zijn informatie en voorlichtingsactiviteiten ontsloten via het intranet en is de pilot 'Onderzoeksvaardigheden' afgerond en geëvalueerd.

## **Pijler 'In het hart van de arbeidsmarkt: Vakmensen voor vandaag en morgen'**

### **Ambities**

Samen met werkgevers uit onze regio ontwikkelen we onderwijs dat aansluit op de vragen uit de arbeidsmarkt. Met realistisch beroepsonderwijs voor studenten en werknemers zorgen we voor een duurzaam arbeidsperspectief.

Het stageaanbod van ROC Nijmegen is kwalitatief en kwantitatief van hoog niveau. We versterken onze stagebegeleiding door het bieden van roc-brede kaders, richtlijnen en voorbeeldmateriaal en door uitwisseling tussen opleidingen. We bannen stagediscriminatie uit.

ROC Nijmegen acteert in het hart van de arbeidsmarkt. Wij zien het als onze maatschappelijke opdracht om bij te dragen aan de duurzame participatie van mensen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt.

Vanuit onze maatschappelijke opdracht om duurzame participatie te bevorderen, zorgen we voor LLO-aanbod waarmee volwassenen duurzaam (terug) de arbeidsmarkt op gaan. We voeren met onze partners in het werkveld en in de regionale arbeidsmarktinfrastructuur het gesprek over de scholingsvraag van werkgevers in de regio en de scholingsbehoefte van werkenden en werkzoekenden. Het bij- en omscholen in het kader van de (regionale) maatschappelijke opgaven heeft voor ons prioriteit.

Met de strategische pijler In het hart van de arbeidsmarkt werken we aan onze samenwerking met en aansluiting bij de beroepspraktijk. Dit doen we door middel van interventies ten aanzien van de beroepspraktijkvorming, aanpak stagediscriminatie, maatschappelijk partnerschap in leren en werken, leven lang ontwikkelen, skillsbased leren, aanpak basisvaardigheden en de samenwerking met onze interne en externe partners. Hieronder lichten we deze maatregelen en acties toe.

### **Beroepspraktijkvorming (BPV)**

De uitvoering van het thema stagebegeleiding loopt volgens plan, maar staat onder toenemende druk. Ook in 2025 is gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit van stagebegeleiding, het welzijn van studenten en regionale samenwerking. Tegelijkertijd vormt de beschikbaarheid van voldoende en passende BPV-plaatsen een reëel en groeiend risico voor de continuïteit van opleidingen en het studiesucces van studenten. In 2025 is daarom besloten om meer focus te leggen op activiteiten die kunnen bijdragen aan voldoende stageplaatsen zoals het faciliteren van extra ondersteuning en in samenwerking met leerbedrijven zoeken naar mogelijkheden om tot een regionaal stagepact te komen.

In 2025 werd een uitwisseling georganiseerd voor de teams die deelnemen aan het project 3 BPV contactmomenten, om inzicht te krijgen in elkaars opbrengsten en de meerwaarde van de extra ingezette uren. Bij deelnemende teams bleek er sprake van een toegenomen bewustwording van het belang van goede BPV-begeleiding. Door heldere rollen en gezamenlijke formats is meer structuur en efficiëntie ontstaan. Daarnaast is de samenwerking binnen teams en met leerbedrijven versterkt, met blijvende aandacht voor de verdere professionalisering van BPV-rollen.

De evenementen Versterk je Netwerk en Kies je Job hebben ook in 2025 weer plaatsgevonden en veel studenten bereikt. Voor het eerst vond er een editie plaats op de locatie van één van onze stagebedrijven van het Radboud UMC, het Servicebedrijf. In de toekomst breiden we dit mogelijk uit naar andere grote leerbedrijven zoals NXP.

### **Aanpak stagediscriminatie**

In 2025 ontwikkelden we interventies om stagediscriminatie bespreekbaar te maken, mogelijk gemaakt door een NRO-subsidie. De interventies zijn afgestemd op opleidingen, werkveld en studenten. De opbrengsten zijn gebundeld in een handleiding met interventies en een onderzoeksonderbouwing.

In oktober is het Handboek Gelijke Stagekansen regio Arnhem-Nijmegen gelanceerd in een regionaal netwerk waarbinnen ROC Nijmegen, Rijn IJssel, de HAN, gemeenten en werkgevers samenwerken aan het tegengaan van stagediscriminatie en het bevorderen van gelijke stagekansen. De gemeente vervult hierin een actieve rol: zij ondersteunt de regionale samenwerking en zet een community verbinder in die kennisdeling en ontmoeting binnen de triple helix faciliteert.

### **Maatschappelijk partner in leren en werken**

In 2025 is ons regionale netwerk versterkt en zijn op meerdere fronten concrete samenwerkingsafspraken gemaakt. Binnen Move to Match, een samenwerking tussen ROC Nijmegen en Rijn IJssel, werken we aan regionale LLO vraagstukken. Met gemeenten, WerkBedrijf en UWV is bij het Nationaal Groeifonds een aanvraag ingediend voor het LLO collectief 'Laagopgeleid Laaggeletterd'.

In het Land van Cuijk zijn we betrokken bij de ontwikkeling van een stagecoördinatiepunt, waarvan de plannen in 2025 zijn opgesteld en in 2026 worden uitgevoerd. Ook met het bedrijfsleven is de samenwerking verdiept. Met NXP is een intentieverklaring getekend voor een intensievere samenwerking. We zijn partner van het Lifeport Talentplan Semicon binnen het Beethovenproject en werken samen aan een vergelijkbaar Talentplan Energy.

### **Leven lang ontwikkelen (LLO)**

In 2025 werkten we verder aan de ontwikkeling en uitvoering van het LLO-programma. De subsidie LLO-Katalysator, samen met Rijn IJssel aangevraagd, werd toegekend. De uitvoering is vlak voor de zomervakantie gestart. Werkgroepen gingen aan de slag met het creëren van draagvlak, merkpositionering en werving, doorontwikkeling van processen en systemen, en beleid en borging.

HR werkt aan de inrichting van een docentenpool voor LLO-activiteiten, het uitwerken van de structuur voor leerlijnen van LLO-docenten, en ontwikkelen en uitvoeren van kennis- en vaardigheidstrainingen.

Op procesniveau zijn verbeteringen doorgevoerd in de aanmeld- en inschrijfprocedures. De implementatie van de nieuwe Algemene Voorwaarden LLO is in gang gezet.

In de samenwerking met Attentzorg, in combinatie met diverse teams van ROC Nijmegen en Rijn IJssel, richten we ons op het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen en een gezamenlijk LLO-aanbod.

Om de betrokkenheid en informatievoorziening te vergroten, is in mei een LLO-webinar georganiseerd voor beide roc's. Ook de digitale aanwezigheid is versterkt dankzij de lancering van de nieuwe Move to Match website met een verbeterde zoekfunctie en een geactualiseerd aanbod.

### **Skillsbased leren**

In 2025 werkten we de badgestructuur verder uit en wordt nu onderscheid gemaakt tussen reguliere badges, microcredentials en extra-curriculaire badges. In dit kader zijn zes pilots uitgevoerd, zowel binnen het regulier onderwijs als in het kader van LLO. Daarnaast wordt er gewerkt aan ondersteunende materialen, zoals een stroomschema, formats en handleidingen, om het gebruik en de implementatie van badges te vergemakkelijken. We hebben deelgenomen aan landelijke en regionale pilots, waaronder microcredentials (Npuls), Skillsexperimenten (WZW) en Competent NL (ontwikkeling van een internationale skills-taal in opdracht van OCW).

Parallel hieraan is vanuit het project een verkenning gestart naar het skillspaspoort. Daarbij wordt onderzocht welke behoefte er leeft bij werkgevers en welk model het meest passend is. Dit onderzoek richt zich op pilots die vanaf 2026 worden opgestart en houdt rekening met de aansluiting op het voortgezet onderwijs, vervolgopleiding en arbeidsmarkt zodat er mogelijkheden ontstaan voor (studie)loopbaanbegeleiding (LOB/SLB).

Op het gebied van samenwerking en kennisdeling zijn presentaties verzorgd op de LLO-conferentie, voor het SBB, de MBO Raad en Npuls. We werken samen met partners zoals Noorderpoort op het gebied van skills en economische hospitality. Ook is er een infographic ontwikkeld, waarin onze visie op skills overzichtelijk wordt samengevat.

### **Gelderland aanpak basisvaardigheden**

In 2025 is binnen de Gelderland Aanpak Basisvaardigheden weliswaar vooruitgang geboekt, maar tegelijkertijd merken we dat het in de praktijk lastig blijft om werkgevers structureel te betrekken en hen te bewegen tot het afnemen van meer aanbod. Dit inzicht sterkte ons in de keuze voor de bredere en meer systemische benadering die we hebben aangevraagd binnen de subsidieregeling LLO collectief 'Laagopgeleid Laaggeletterd'. In deze aanpak richten we ons niet alleen op het versterken van basisvaardigheden op de werkvloer, maar ook op de ontwikkeling van bredere praktijkvaardigheden. Hiermee sluiten we beter aan bij de behoefte van zowel werknemers als werkgevers en vergroten we de impact van onze inzet in de regio.

### **Samenwerking met interne en externe partners**

Om onze doelstellingen en ambities te bereiken, werken we samen met verschillende interne en externe partners. Intern zijn BPV-coördinatoren, beleidsadviseurs en studenten betrokken bij de programmaliijn. Extern werken we samen met diverse onderwijsinstellingen, zoals de HAN, Hogeschool Inholland, Fontys Hogeschool, Summa en VISTA college, maar ook met gemeente Nijmegen, Leerwerkloket, Regionaal Werkcentrum, het WerkBedrijf Rijk van Nijmegen en The Economic Board. De samenwerking richt zich op het regionaal verbeteren van stagekansen, professionaliseren van docenten en het ontwikkelen van een skillsgerichte arbeidsmarkt. Daarmee willen de partners inspelen op de maatschappelijke vraag naar een arbeidsmarkt met vakbekwame en inzetbare medewerkers. We nemen gezamenlijke initiatieven, zoals het delen van kennis, het aanbieden van scholing en het uitvoeren van onderzoek. De samenwerking wordt versterkt door een actief netwerk, met regionale aanpakken en gezamenlijke evenementen als zichtbare resultaten.

Team Educatie werkt aan het verminderen van de laaggeletterdheid in samenwerking met verschillende externe stakeholders in de gemeente, zoals het UWV, bibliotheken en WerkBedrijf Rijk van Nijmegen.

Met de samenwerkingspartners in het Stagepact maakten we afspraken over studentbegeleiding op stage, een gelijke stagevergoeding en het tegengaan van stagediscriminatie.

Daarnaast werken we samen met grote werkgevers die LLO-aanbod bij ons afnemen, met name in de zorg en in de techniek.

## **Pijler ‘Onderwijs voor de toekomst: Flexibel en praktijkgericht’**

### **Ambities**

ROC Nijmegen geeft vorm aan het beroepsonderwijs van de toekomst. Ons uitgangspunt is toegankelijk, toekomstbestendig en kwalitatief hoogwaardig mbo-onderwijs in onze regio in 2030. Ons onderwijs biedt een sterke basis en voldoende uitdaging, is beroepsgericht én appelleert aan actuele maatschappelijke thema's.

We werken aan deze thema's door middel van interventies voor verbetering van de basisvaardigheden, burgerschap, flexibilisering, onderzoek, kunstmatige intelligentie (AI), leren in de beroepscontext en de samenwerking met onze interne en externe partners. Hieronder lichten we deze maatregelen en acties toe.

### **Basisvaardigheden**

Beheersing van de basisvaardigheden is de belangrijkste voorwaarde om zelfredzaam te functioneren en kritisch mee te doen in de maatschappij en om een leven lang in ontwikkeling te blijven. Binnen het programma wordt gewerkt aan het creëren van een brede basis in Taal, Rekenen en Digitale Geletterdheid voor alle studenten van ons roc.

In 2025 formuleerden we onze visie voor digitale geletterdheid. Een plan van aanpak is gemaakt om de beginsituatie van ons roc in kaart te brengen en er is gestart met de nulmeting Digicheck binnen directie Techniek. Op het thema Rekenen is de visie op rekenen en gecijferdheid vastgesteld en is nieuw beleid ontwikkeld. Onderdelen van de visie zijn: het aanstellen van kartrekkers per directie, structurele opname van rekenresultaten in de P&C cyclus en een herziene opdracht voor ondersteuningsteam Taal en Rekenen. De aandacht voor rekenen is verbreed via scholingsaanbod, thematische sessies, communityvorming en diverse ondersteunende materialen zoals een draaiboek, startpakket en methodiekkader. Binnen het thema Taal lag de nadruk op verbinding, visievorming en kennisdeling: via netwerkbijeenkomsten, samenwerking met Rijn IJssel, een actieve onderzoekscommunity op Viva Engage en diverse werksessies. Als resultaat daarvan werd ook op thema Taal dit jaar visie en beleid opgesteld.

### **Burgerschap**

Met ons (persoonlijk) burgerschapsonderwijs voorzien we onze studenten van een brede culturele basis en een breed maatschappelijk netwerk. Ook bereiden we hen voor op hun rol als burger in de samenleving. Dat doen we door specifiek aandacht te geven aan persoonlijke weerbaarheid, kritische denkvaardigheden, politiek-maatschappelijk bewustzijn en 'informatieslimheid'.

In 2025 bouwden we voort op de conceptvisie op burgerschap uit 2024. We zagen de eerste opbrengsten van de modulaire opzet voor persoonlijk burgerschap. De HAN verzorgde een leergang voor docenten burgerschap in het kader van kwaliteitsverbetering. Bovendien is er nu professionaliseringsaanbod rondom dialoogvoering. Op landelijk niveau is een eerste verkenning gedaan voor samenwerking op het examendossier. In 2026 zal het 'oude kwalificatiedossier' burgerschap duurzaam geborgd moeten worden in de staande organisatie.

### **Samenwerking met interne en externe partners**

Om onze doelstellingen en ambities te bereiken werken we samen met verschillend interne en externe partners. Intern met vakdocenten uit de onderwijsteams, de stafdiensten en andere lagen uit de organisatie. We vinden het ook belangrijk om de stem van de student mee te nemen via de studentenraad.

Vanuit het programma werken we intern samen met het practoraat Tech@doptie (tevens extern), en de RIF projectgroep Economische Hospitality. Andere externe samenwerkingspartners zijn Curio en de HAN (onder meer via RIF-project). Om onze visie op onderzoek te vormen trekken we op met zowel de interne als de externe partijen. Binnen de samenwerking is nog behoefte aan duiding: wie is verantwoordelijk voor wat? Het projectteam werkt hard aan aansprekend burgerschapsonderwijs voor de student. Ze betrekken daarbij veel interne docenten. Het samenbrengen van beleid enerzijds en activiteiten anderzijds is een uitdaging.

### **Flexibiliseren**

In 2024 werkten we aan onze visie op flexibilisering van het onderwijs, inclusief het narratief en de bijbehorende ontwerpprincipes, in nauwe afstemming met LLO en studentbegeleiding. Deze ontwerpprincipes sluiten aan bij de landelijke ontwikkeling binnen project 6x6x6, waar wij actief aan deelnemen. In dit project onderzoeken roc's, leermiddelenmakers en examenleveranciers gezamenlijk hoe (her)bruikbare onderwijsmodules ontwikkeld kunnen worden.

In 2025 zijn de contouren voor een centraal ontwerp van flexibilisering neergezet, in samenhang met LLO. Om de uitvoering te faciliteren is gestart met een ICT-roadmap en onderwijscatalogus. Focus lag op het samenbrengen van afdelingen, mensen en inhoud. Er is een communicatieplan opgesteld en gewerkt aan een gezamenlijke taal rondom flexibilisering en LLO, zodat iedereen binnen de organisatie vanuit dezelfde uitgangspunten werkt.

De subsidieaanvraag voor een Center for Teaching & Learning (CTL) is toegekend. Het CTL zal 'Het Ontwikkelcentrum' gaan heten en wordt een plek waar docentontwikkeling, professionalisering en onderwijsinnovatie samen ontwikkeld en bevorderd kunnen worden. In 2026 worden processen, taken en verantwoordelijkheden verder geïdentificeerd en belegd. Zie ook Wendbare organisatie.

### **Onderzoek**

Op het gebied van onderzoek werken we samen met onze partners in de regionale kenniskolom: Radboud Universiteit, HAN en Rijn IJssel. In 2025 is geïnvesteerd in verbinding, kennisdeling en visievorming rond onderzoek en practoraten in het mbo. Het jaar startte met een netwerkbijeenkomst en de eerste ontmoeting met Rijn IJssel als nieuwe samenwerkingspartner, wat de basis legde voor verdere gezamenlijke ontwikkeling. Om onderzoek een structurele plek in de staande organisatie te geven, zal het als pijler binnen Het Ontwikkelcentrum worden verankerd.

Meer over onderzoek en ons roc [in paragraaf 3.3.2 Onderzoek](#) van dit verslag.

### **Kunstmatige intelligentie (AI)**

De snelle ontwikkelingen op het gebied van AI vragen om duidelijke keuzes en richting. AI is daarom een van de thema's die in 2025 bestuurlijke prioriteit kregen.

In 2025 is een protocol vastgesteld voor het verantwoord gebruik van generatieve AI zodat medewerkers en studenten duidelijke richtlijnen hebben. Er zijn diverse professionaliseringsactiviteiten ontwikkeld om teams te ondersteunen in het effectief en veilig toepassen van generatieve AI in onderwijs en praktijk. Het huidige Leerlab AI wordt geïntegreerd in Het Ontwikkelcentrum om expertise en innovatie centraler te borgen.

### **Leren in de beroepscontext**

Conform de kwaliteitsagenda ontwikkelde iedere directie een eigen aanpak om de praktijkgerichtheid van het onderwijs te versterken, passend bij de beroepscontext. Dit leidde tot uiteenlopende, maar waardevolle projecten voor praktijkleren: van hybride leeromgevingen tot projecten op locatie. In 2025 werden de projecten afgerond. Het resultaat: actueler en aantrekkelijker aanbod met een sterkere verbinding met het werkveld.

### **Samenwerking met interne en externe partners**

Flexibilisering van het onderwijs vraagt om stevige horizontale samenwerking, intern én extern. De programmalijn werkt intensief met HR samen aan gezamenlijke vraagstukken rond onderwijs- en organisatieontwikkeling. Onderzoek is sterk extern georiënteerd: practoraten ontstaan vanuit actuele vraagstukken uit de praktijk en worden gedragen door betrokken partners. Ook bij leren in de beroepscontext speelt het werkveld een centrale rol. Opdrachten komen van buiten het roc, onderwijs vindt plaats op locaties van partners en regionale werkgevers zijn vaste samenwerkingspartners. Ook bij burgerschap draait het om een breed netwerk van maatschappelijke organisaties. Samen met musea, politieke partijen en LHBTI-organisaties creëren we ervaringsgerichte leeromgevingen.

## **Strategisch Huisvestingsplan**

### **Ambitie**

Samen met onze studenten, docenten en partners bouwt ROC Nijmegen aan de toekomst van onze regio. Om te kunnen blijven voldoen aan de wensen van de studenten en de vraag die de verandering van het onderwijs meebrengt, passen we sinds 2022 ook de infrastructuur aan. De verwachting is dat de werkzaamheden najaar 2026 gereed zijn.

Met de herhuisvesting van opleidingen op de locaties aan de Campusbaan, Heyendaalseweg en de aanpassingen op de locatie aan de Energieweg, maken we ROC Nijmegen stap voor stap klaar voor de toekomst. Tegelijkertijd realiseren we de nodige klimaatverbetering en verduurzaming. Hieronder lichten we de ontwikkelingen in 2025 toe.

### **Werken aan een optimaal gebouwportfolio**

Optimalisatie van het gebouwportfolio op basis van de toekomstige ruimtebehoefte is onderdeel van strategische huisvesting. In 2024 is besloten om locatie Marterstraat af te stoten en de studenten uiterlijk 2026 te herhuisvesten op de locaties Campusbaan en Heyendaalseweg (Technovium). De voorbereidingen zijn hiervoor in gang gezet.

### **Werkzaamheden op de locaties**

#### **Campusbaan**

De verbouwing en herhuisvesting op de Campusbaan loopt conform planning en wordt in 2026 afgerond.

#### **Heyendaalseweg (Technovium)**

In 2025 stelden we de bouwkundige indeling voor locatie Technovium vast. De aankomende verhuizing van Vavo en Educatie vanuit de Marterstraat vroeg om een zorgvuldig inrichtingsproces. We maakten een vlekkenplan, werkten de bouwkundige plannen uit, ronden het klimaatonderzoek af en stelden de planning op. In 2026 starten we met de realisatie van de plannen. Naar verwachting is alles voor de zomer van 2026 gereed.

#### **Energieweg**

Vanwege voortschrijdend inzicht in de staat van de inrichting is besloten de laatste fase van het Strategisch Huisvestingsplan voor locatie Energieweg niet uit te voeren. De medewerkers zijn hierover in een bijeenkomst geïnformeerd. Resterende werkzaamheden, zoals aanpassingen in het gebouw en upgrading (look and feel), werden uitgevoerd door directie Operations. In 2026 worden de laatste werkzaamheden in het kader van verduurzaming uitgevoerd en afgerond. Hiervoor is een DUMAVA-subsidie beschikbaar.

## Vitaliteit en duurzaamheid

### Visie

ROC Nijmegen kent een groene, gezonde en inclusieve leer- en werkomgeving en is daarmee een inspirator voor medewerkers en studenten. Het bruist van de initiatieven die uitnodigen tot een gezonde leefstijl en die bijdragen aan de verduurzaming van onze bedrijfsvoering en ons onderwijs. Deze groene en gezonde beweging is zichtbaar en voelbaar in alle facetten van ons werk. Daarmee creëren we een school waarin vitaliteit en duurzaamheid logische keuzes worden. Ook draagt ROC Nijmegen hiermee bij aan een gezonde en toekomstbestendige wereld voor iedereen.

### Ontwikkelingen 2025

In 2025 hebben we grote stappen gezet om vitaliteit en duurzaamheid stevig te verankeren in onze organisatie. Duurzaam inkopen kreeg een impuls. Team Inkoop volgde een training Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en stelde een plan van aanpak op. Duurzaamheid is nu standaard onderdeel van aanbestedingen. Een mooi resultaat is de contractering van Milgro als duurzame afvalverwerker, waarmee we tijdens de Week van de Duurzaamheid de campagne Minder Afval lanceerden. Daarnaast verduurzaamden we diploma-uitreikingen door over te stappen op glaswerk in plaats van plastic en meer plantaardige catering. De nieuwe fietsregeling gaat per 1 juli 2026 in.

We blijven investeren in gezonde medewerkers en studenten. Het nieuwe duurzame inzetbaarheidsbeleid en werkdrukplan Fit@Work is opgeleverd. Hiermee worden medewerkers gestimuleerd zelf regie te nemen op werkenergie en werkgeluk. ROC Nijmegen biedt veel mogelijkheden om hiermee aan de slag te gaan. Medewerkers hebben sinds 2025 een eigen sportaanbod bij het Fitcentrum op de Campusbaan. Voor studenten wordt het Sport op Maat-programma doorontwikkeld in het nieuwe Bewegen, Gezondheid & Ontwikkeling (BGO)-programma. Alle studenten nemen deel aan Sport op Maat of BGO, inclusief leefstijltesten. Ook hebben onze studenten toegang tot het Sportcentrum van de Radboud Universiteit, onder dezelfde voorwaarden als HAN- en RU-studenten. We organiseerden de 'Stopshow' tegen vapes, boden stopondersteuning en introduceerden voedingsbeleid dat leidde tot de gouden kantineschaal in Boxmeer. Gratis fruit voor studenten en medewerkers werd in 2025 de standaard en dat wordt gewaardeerd.

Ook in het onderwijs wordt duurzaamheid steeds zichtbaarder. Teams volgden workshops Energietransitie en verwerkten duurzaamheid in curricula. Het modulaire burgerschapsprogramma bevat nu meerdere duurzaamheidscomponenten (gekoppeld aan Sustainable Development Goals) en samen met Internationalisering wordt een raamwerk ontwikkeld om teams te ondersteunen bij de integratie van duurzaamheid in het curriculum.

Op het gebied van onderzoek en kaders is het ambitiedocument Vitaliteit en duurzaamheid vastgesteld en een ambassadeursgroep ingericht. We voerden een tweede CO<sub>2</sub>-meting uit en namen deel aan netwerken zoals Leren voor Morgen en de SustainaBul, waar we tot de top 5 scholen op het gebied van duurzaamheid werden uitgeroepen. Ook werkten we mee aan onderzoek naar bewegen en gezond gewicht.

Tijdens de Week van de Duurzaamheid in oktober gaf de pop-up Green Office duurzaamheid een gezicht op de Plaza van locatie Campusbaan. Er vonden allerlei activiteiten plaats. Studenten Horeca verzorgden een proeverijtje van vegetarische hapjes en Milgro organiseerde met een groep studenten een Waste lab. Het Fix & Swapcafé heeft inmiddels een vaste plek veroverd op locatie Technovium. Studenten van Entree ontvangen de gasten en ondersteunen bij de reparaties. Initiatieven zoals Challenge Yourself en een kledingruilbeurs met HAN en RU versterkten de beweging.

Tot slot kreeg het initiatief Diversiteit en dialoog verder vorm in een ambitedocument en een professionaliseringsaanbod rondom dialoog en moreel beraad. Tijdens het jaarlijkse stakeholdersoverleg 'Besturen in een gepolariseerd maatschappelijk krachtenveld' stond de rol van bestuurders met betrekking tot dit thema centraal.

### **Interne en externe samenwerking**

We nemen deel aan de SustainaBul en aan kennisdelingsessies van het netwerk Leren voor Morgen. We zijn lid van de Circulaire Raad van Lifeport en werken samen met de Dar Nijmegen en RoadtoWork rondom het Repair Café. Ook werken we veel samen met de RU en HAN voor onderzoek. We zijn één van de partners en lid van het processteam in Wij zijn Groen en Gezond In Beweging Nijmegen. De samenwerkingen verlopen over het algemeen zeer positief en constructief.

## **De wendbare organisatie**

### **Visie**

We bouwen aan de toekomst van onze regio. Daarom bouwen we aan een organisatie die klaar is voor de toekomst. Daar hoort bij dat we een aantrekkelijke werkgever zijn met wendbare medewerkers en teams die zich blijven ontwikkelen en hun talent volop kunnen benutten.

Het strategisch project 'Wendbare organisatie' heeft zich in 2025 op drie onderwerpen gefocust:

### **Strategisch opleiden & loopbaanontwikkeling**

In 2025 is onze visie op professionaliseren opgeleverd en besproken met de interne stakeholders.

Samen met het programma Onderwijs voor de Toekomst werkten we aan de opzet van Het Ontwikkelcentrum, vanuit de toegekende subsidie voor een Center for Teaching & Learning. We maakten een blauwdruk voor de structuur, voerden een stakeholdersanalyse uit, beschreven rollen en schreven een communicatieplan. Het streven is dat Het Ontwikkelcentrum na de zomer van 2026 start.

Het Ontwikkelcentrum wordt dé centrale plek binnen ons roc waar het totale aanbod van leren, ontwikkelen en ondersteuning bij onderwijsinnovatie geborgd is. Het totale aanbod komt vanuit verschillende richtingen, maar wordt centraal geïntegreerd, vormgegeven en geregisseerd. Bestaande activiteiten binnen de organisatie worden eerst in de nieuwe vorm opgenomen. Vervolgens worden gefaseerd nieuwe activiteiten in Het Ontwikkelcentrum geïmplementeerd.

### **Strategische personeelsontwikkeling**

In de komende jaren hebben we te maken met ontwikkelingen die vragen om vooruit kijken en wendbaarheid in ons personeelsbestand. Aan de hand van de methodiek van strategische personeelsontwikkeling (SPO) krijgen we meer zicht op het gewenste personeelsbestand en kunnen we doelbewust actie ondernemen richting de toekomst. In 2024 zijn de belangrijkste HR-vraagstukken vanuit de teams en directies benoemd. Ze geven richting aan de team- en directiejaarplannen, waarin concrete acties staan om in beweging te komen. In 2025 is de potentieelanalyse in AFAS ingericht en door alle leidinggevenden uitgevoerd. De methodiek wordt onderdeel van het reguliere HR-proces.

**Recruitment arbeidsmarktcommunicatie**

ROC Nijmegen vindt het belangrijk dat we in staat zijn om huidige medewerkers aan ons te binden én nieuw talent aan te trekken. Zeker in tijden van een krappe arbeidsmarkt en de andere uitdagingen waar we voor staan, is dit cruciaal. Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat huidige medewerkers een positief beeld hebben van ons als werkgever. Met onze nieuwe werkgeversbelofte laten we zien waar we als werkgever voor staan en waarom we een aantrekkelijke werkgever zijn. Hiervoor bouwden we verder op het adviesrapport naar aanleiding van een Recruitment- en Employer Branding scan uit 2024. Met bureau Limesquare ontwikkelden we een eerste opzet voor een creatief concept voor arbeidscommunicatie. In 2026 komen we tot een definitief creatief concept. Daarmee is onze arbeidsmarktcommunicatiestrategie gereed en kunnen we onze arbeidsmarktcommunicatiecampagne lanceren.

## Hoofdstuk 3

The graphic features a light blue background with a repeating pattern of small, white, stylized human figures. Overlaid on this are several large, solid-colored geometric shapes: a yellow rounded square, a dark blue rounded square, and a pink circle with a white center. A thin black line extends from the left edge of the page towards the top of the yellow shape.

# ONDERWIJS EN OPLEIDING

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Gegevens studenten en opleidingen
- Onderwijsresultaat
- Verantwoording onderwijs

### 3.1 Gegevens studenten en opleidingen

ROC Nijmegen verzorgt opleidingen in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). We bieden ook volwasseneneducatie, inburgering en voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo) aan. Onze opleidingstrajecten sluiten aan op vervolgopleidingen, op de arbeidsmarkt en – in bredere zin – op de samenleving.

Het studentenaantal op 1 oktober 2025 komt uit op 9.193. Dit is een stijging ten opzichte van vorig jaar. De stijging die we zien wordt veroorzaakt door zowel BOL- als BBL-studenten. Binnen de directies zien we onderlinge verschillen. Maar bij alle drie de directies zien we per 1 oktober 2025 hogere studentaantallen.

Tussen de niveaus zien we dat enkel niveau 2 minder studenten heeft dan vorig jaar, van de overige niveaus stonden meer studenten ingeschreven in 2025.

Onze jongste student was op 1 augustus 2025 14 jaar oud, de oudste was op dat moment 65 jaar.

#### AANTAL BEKOSTIGDE MBO STUDENTEN PER STUDIEJAAR EN LEERWEG

LEERWEG	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
BBL	1814	1841	1933	1976
BOL	7313	7218	7075	7217
Totaal	9127	9059	9008	9193

#### EDUCATIESTUDENTEN PER ONDERWIJSSOORT

ONDERWIJSSOORT	2022	2023	2024	2025
Basiseducatie	166	194	194	163
NT2 + Overig	812	701	1104	1340
ISK	n.v.t.	31	102	156
Eindtotaal	978	926	1400	1659

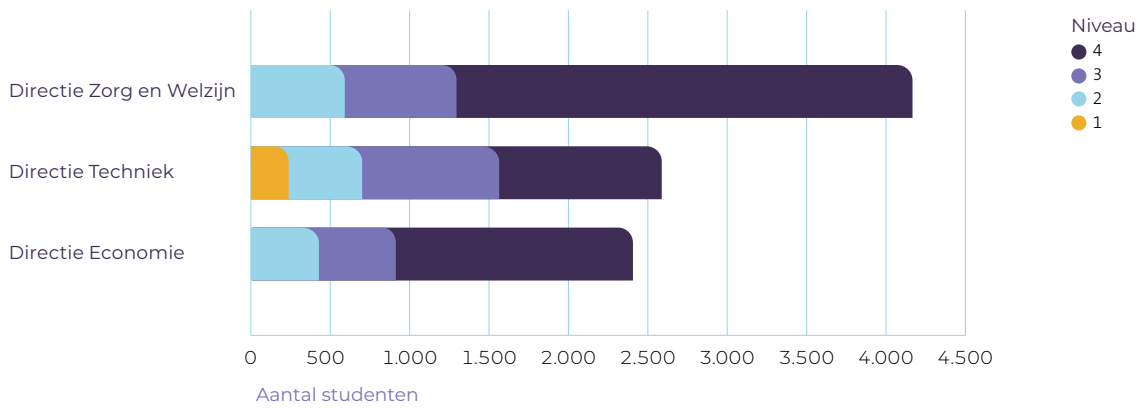
#### VAVO STUDENTEN PER ONDERWIJSSOORT

ONDERWIJSSOORT	2023-2024	2024-2025	2025-2026
VMBO-T	72	72	77
HAVO	236	238	207
VWO	130	101	144
Student Arabisch	69	66	74
Totaal	507	477	502

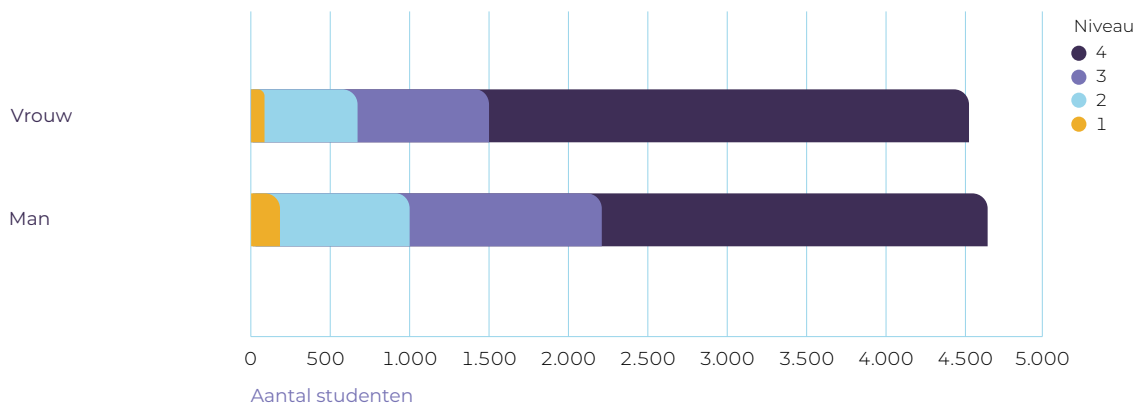
### ONTWIKKELING IN AANTAL BEKOSTIGDE INSCHRIJVINGEN PER LEERWEG EN NIVEAU

LEERWEG	NIVEAU 1			NIVEAU 2			NIVEAU 3			NIVEAU 4		
	2024-2025	2025-2026	%Groei	2024-2025	2025-2026	%Groei	2024-2025	2025-2026	%Groei	2024-2025	2025-2026	%Groei
BBL	21	22	4,8%	339	332	-2,1%	913	913	0,0%	660	709	7,4%
BOL	230	280	21,7%	1154	1012	-12,3%	1107	1148	3,7%	4584	4777	4,2%
Totaal	251	302	20,3%	1493	1344	-10,0%	2020	2061	2,0%	5244	5486	4,6%

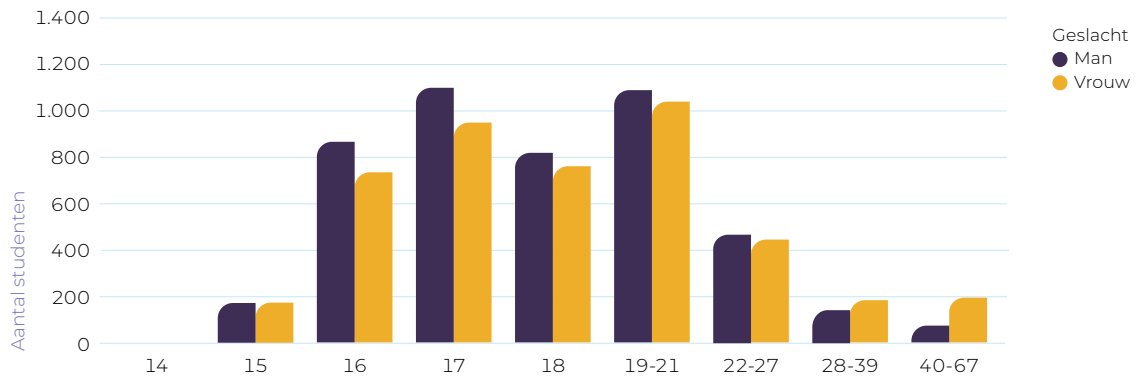
### STUDENTEN MBO VERDEELD OVER DIRECTIE EN NIVEAU (BEKOSTIGD)



### STUDENTEN MBO VERDEELD OVER GESLACHT EN NIVEAU



### STUDENTEN MBO VERDEELD OVER LEEFTIJD EN GESLACHT



Studenten worden geteld met hun leeftijd op 1-8-25

## 3.2 Onderwijsresultaat

### Resultaat mbo

Het resultaat van onze mbo-opleidingen ten aanzien van het studiesucces wordt weergegeven met drie indicatoren: het jaarresultaat, het diplomaresultaat en het percentage voortijdig schoolverlaters (vsv). Gehanteerde bronnen zijn voor de landelijke DUO cijfers de Indicatoren - Middelbaar beroepsonderwijs - DUO Open Onderwijsdata & mbobenchmark.nl, en voor de eigen voorlopige cijfers de Qlikview Resultatenbox.

### Jaarresultaat

Het jaarresultaat over een studiejaar drukt het percentage gediplomeerde studenten uit van een cursusjaar ten opzichte van alle schoolverlaters en gediplomeerde doorstromers.

Bij ROC Nijmegen zien we een minimale stijging t.o.v. vorig jaar. Een kentering van de dalende trend van de afgelopen jaren. Landelijk zien we eveneens een lichte stijging ten opzichte van vorig jaar.

In 2023-2024 zien we in onze eigen cijfers een lichte stijging.

Over het algemeen zien we: hoe lager het niveau, hoe hoger het jaarresultaat. Dit is anders dan de landelijke cijfers. De verschillen met de landelijke gemiddelden zijn echter klein. In de resultaten per leerweg (BOL en BBL) zien we minimale verschillen met vorig jaar en de landelijke gemiddelden.

### JAARRESULTAAT

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<b>ROC Nijmegen</b>	69,2%	67,6%	69,9%	73,6% *
<b>Vergelijkingsgroep ROC's</b>	67,9%	69,1%	70,9%	
* Voorlopige interne gegevens d.d. 23-3-26. De landelijke DUO gegevens zijn op het moment van vaststelling van het Jaarverslag niet bekend.				

### JAARRESULTAAT PER NIVEAU

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<b>Niveau 2</b>	66,3%	72,0%	72,1%	77,5%*
<b>Niveau 3</b>	68,6%	69,4%	69,9%	70,5%*
<b>Niveau 4</b>	75,0%	64,5%	68,8%	72,7%*
* Voorlopige interne gegevens d.d. 23-3-26. De landelijke DUO gegevens zijn op het moment van vaststelling van het Jaarverslag niet bekend.				

### Diplomaresultaat

Het diplomaresultaat drukt het percentage gediplomeerde schoolverlaters uit ten opzichte van alle studenten die gedurende het studiejaar de instelling verlaten.

Het diplomaresultaat van ROC Nijmegen is vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde. Zowel landelijk als bij ROC Nijmegen zijn de resultaten vergelijkbaar met vorig jaar. In 2023-2024 zien we in onze eigen cijfers een lichte stijging.

## DIPLOMARESULTAAT

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<b>ROC Nijmegen</b>	70,6%	69,9%	72,5%	75,2% *
<b>Vergelijkingsgroep ROC's</b>	69,2%	70,3%	71,8%	*
* Voorlopige interne gegevens d.d. 23-3-26. De landelijke DUO gegevens zijn op het moment van vaststelling van het Jaarverslag niet bekend.				

## DIPLOMARESULTAAT PER NIVEAU

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<b>Niveau 2</b>	70,2%	70,2%	70,7%	73,8%*
<b>Niveau 3</b>	73,1%	73,1%	73,4%	74,7%*
<b>Niveau 4</b>	69,7%	68,2%	72,6%*	76,1%*
* Voorlopige interne gegevens d.d. 23-3-26. De landelijke DUO gegevens zijn op het moment van vaststelling van het Jaarverslag niet bekend.				

### Voortijdig schoolverlaters (vsv)

Het behalen van studiesucces voor alle studenten is de kern van de missie van ROC Nijmegen. We werken hieraan vanuit de onderwijsteams. Daarnaast werken we in het Rijk van Nijmegen intensief samen in de regionale aanpak 'Jongeren naar school of werk'.

Ten opzichte van 2023-2024 zien we in 2024-2025 wederom een daling van het aantal vsv'ers bij ROC Nijmegen. Landelijk zijn we een lichtere daling (0,21%)<sup>1</sup>. Op basis van de voorlopige cijfers zijn er in 2024-2025 37 vsv'ers minder dan een jaar ervoor: van 481 naar 444. Procentueel zien we een daling van 6,22% in 2023-2024 naar 5,75% in 2024-2025 (landelijk 5,41%). Specifiek voor mbo zien we een daling van 6,19% naar 5,62% (471 studenten naar 427 studenten).

Een uitsplitsing naar de verschillende mbo-niveaus levert het volgende beeld op:

- Op niveau 1 (Entree-opleidingen) is bij ROC Nijmegen het vsv-percentage in 2024-2025 sterk gedaald ten opzichte van het jaar ervoor (-8,2%). Het vsv-percentage bij ROC Nijmegen komt in 2024-2025 wel nog steeds 6,3% hoger uit dan landelijk gemiddeld. In absolute aantallen gaat het om 68 vsv'ers in 2024-2025.
- Op niveau 2 is bij ROC Nijmegen het vsv-percentage in 2024-2025 eveneens gedaald ten opzichte van het jaar ervoor (-1,1%). Het percentage in 2024-2025 is vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde. In absolute aantallen gaat het om 136 vsv'ers in 2024-2025.
- Op niveau 3 is bij ROC Nijmegen het vsv-percentage in 2024-2025 nagenoeg vergelijkbaar met het jaar ervoor (-0,2%). Het percentage in 2024-2025 is daarnaast vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde. In absolute aantallen gaat het om 72 vsv'ers in 2024-2025.
- Op niveau 4 is bij ROC Nijmegen het vsv-percentage in 2024-2025 nagenoeg vergelijkbaar met het jaar ervoor (-0,1%). Het percentage in 2024-2025 ligt 0,3% onder het landelijk gemiddelde. In absolute aantallen gaat het om 151 vsv'ers in 2024-2025.

Voor het vavo zien we een stijging van 8,4% naar 13,4% (in absolute aantallen: van 10 naar 17). Hiermee ligt het percentage boven het landelijk gemiddelde (8,5%).

<sup>1</sup> Bron: Landelijk vsv dashboard: [Voortijdig schoolverlaten en Jongeren in een kwetsbare positie - Dashboards - DUO](#)

	2022-2023			2023-2024			2024-2025		
	vsv% instelling	Landelijk vsv%	vsv% norm	vsv% instelling	Landelijk vsv%	vsv% norm	vsv% instelling	Landelijk vsv%	vsv% norm
<b>Mbo niveau 1</b>	38,0	24,2	22,4	36,9	22,7	22,2	28,7	22,4	22,0
<b>Mbo niveau 2</b>	12,9	11,4	9,5	11,3	10,7	9,3	10,2	10,0	9,2
<b>Mbo niveau 3</b>	5,8	5,4	3,8	4,9	5,2	3,7	4,7	4,6	3,6
<b>Mbo niveau 4</b>	5,1	4,5	3,2	3,7	4,1	3,1	3,6	3,9	3,0
<b>Vavo</b>	11,4	11,5	n.v.t.	8,4	9,6	n.v.t.	13,4	8,5	n.v.t.

Bron: Landelijk vsv dashboard: Voortijdig schoolverlaten en Jongeren in een kwetsbare positie - Dashboards - DUO

In 2025 is een regionale analyse uitgevoerd om naast de data-analyse ook meer kwalitatieve informatie te krijgen over de achtergrond van uitval, de situatie van de student en de begeleiding. Hierin is ook aandacht voor de jongeren die de overgang van school naar de arbeidsmarkt maken en voor de groep jongeren die zonder opleiding of werk thuis zitten (NEET-doelgroep). Dit zijn niet altijd voortijdig schoolverlaters. De belangrijkste conclusies voor ROC Nijmegen uit de regio-analyse zijn:

- Veel uitval wegens meervoudige, complexe problematiek. Elke casus is uniek, structurele oplossing is niet mogelijk.
- Kritieke momenten voor uitval zijn vaak de transitie momenten, bijvoorbeeld van v(s) naar mbo of van entree naar niveau 2. Benodigde vaardigheden en grotere zelfstandigheid vormen vaak een struikelblok. Een warme overdracht, en daardoor de juiste ondersteuning vanaf de start, ontbreekt soms. Steeds meer jongeren willen doorstromen van pro/vso naar regulier mbo, regelmatig ook buiten het advies van het pro/vso.
- Uitdagingen zoals motivatieproblemen en verzuim worden niet altijd in vroeg stadium (op het vo) gesignaleerd en aangepakt. Jongeren die binnen het vo al bepaald gedrag lieten zien, zoals verhoogd verzuim, laten dit gedrag vaak ook zien bij een andere instelling.
- Begeleiders benadrukken het belang van persoonlijke aandacht om jongeren het gevoel te geven dat ze gezien en gemist worden bij verzuim.
- Er is een toename van NT2-jongeren die uitvallen binnen het onderwijs. De groep nieuwkomers (NT2) wordt groter.
- Flexibele leertrajecten dragen bij aan betere aansluiting op vaardigheden en motivatie. Combineren van onderwijs en praktijkervaring, zoals leerwerktrajecten of stages, helpt jongeren hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.

De jongerenaanpak "Jongeren naar school of werk" liep tot en met 2024 en is in oktober 2024 geëvalueerd. 2025 was een overgangsjaar waarbij de lopende maatregelen veelal zijn voortgezet. Tegelijkertijd is er gewerkt aan het nieuwe regionale programma, waarbij voldaan is aan de eisen vanuit de nieuwe wet Van School naar Duurzaam Werk (ingangsdatum 1 januari 2026). Hierin zal een deel van de huidige projecten en interventies weer worden meegenomen.

We hebben in 2025 gewerkt aan projecten in de vier bestaande maatregelen.

#### **Maatregel 1: Overstap vo-mbo**

In deze maatregel lag de focus op de overgang van vo naar mbo, met name gericht op extra oriëntatie en zachte landing in het mbo. In 2025 is binnen deze maatregel specifieke aandacht gekomen voor een optimale start in de entree-opleiding, om daarmee uitval te voorkomen en de kansen op een succesvolle overstap naar niveau 2 te vergroten. Het intakeproces van de entree-opleiding is doorontwikkeld en er is een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van een entreeprogramma voor anderstaligen. Deze opleiding, TA(A)lent Entree, is in september succesvol gestart met vier klassen.

**Maatregel 2: Aansluiting zorg en onderwijs**

Om zorg dichterbij school te halen, is vanuit het programma gewerkt aan een betere samenwerking met zorgpartners en aan de versterking van ggz-expertise binnen het roc. We hebben daarbij studentondersteuners ingezet. Door alle betrokken partijen werd er een duidelijke meerwaarde van de samenwerking ervaren.

**Maatregel 3: Tussenvoorziening**

ROC Nijmegen heeft sinds 2018 'De Oversteek' als tijdelijke opvangvoorziening. Dit is een plek voor uitvallers die kampen met persoonlijke problematiek (vaak in combinatie met een loopbaanvraag), maar die wel perspectief hebben op terugkeer naar het onderwijs. Zij worden voor een periode van gemiddeld vier maanden intensief begeleid richting een nieuwe opleiding, of eventueel naar werk of hulpverlening. In 2025 is meer aandacht gekomen voor de praktische oriëntatie van studenten door meer samenwerking met bedrijven (meeloopstages). Daarnaast is gestart met een oriëntatietraject voor (aankomende) studenten die nog geen goede studiekeuze hadden gemaakt.

**Maatregel 4: Van school naar duurzaam werk**

In 2025 steeg het aantal jongeren dat ondersteuning kreeg bij de overstap van school naar werk opnieuw. De ondersteuning werd veelal geboden door het Loopbaanteam mbo (opgericht in 2022). Daarnaast is ter voorbereiding op de nieuwe wet Van School naar Duurzaam Werk de dienstverlening van het Loopbaanteam mbo aangescherpt.

Los van bovenstaande maatregelen konden we vanuit de regionale jongerenaanpak ook een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de uitnodigingsregel. Met de uitnodigingsregel kunnen we op basis van data-analyse en machinelearningtechnieken voorspellingen doen over welke studenten mogelijk uitvallen. Bij vier opleiding binnen ROC Nijmegen is geëxperimenteerd met deze tool. De eerste bevindingen zijn positief.

**Resultaat Educatie en inburgering**

In 2025 kreeg Educatie voor Volwassenen opnieuw het keurmerk Inburgeren van de Stichting Blik op Werk. De inburgeringscursussen voldeden aan de kwaliteitseisen van wet- en regelgeving. Stichting Blik op Werk houdt cyclisch een audit waarbij wordt gelet op onder meer studenttevredenheid, onderwijskwaliteit, administratieve processen, wachttijd, slagingspercentages en het opleidingsniveau van de docenten.

ROC Nijmegen won in 2025 de aanbesteding van de B1-route en Z-route van de gemeenten Rijk van Nijmegen voor de uitvoering van inburgeringstrajecten van statushouders. Hierdoor kunnen we het onderwijs voor de inburgeringsplichtige statushouders op de B1-route continueren en hebben we ons aanbod uitgebreid naar de Z-route. De Z-route is taalonderwijs voor volwassen statushouders om de Nederlandse taal te leren en zelfredzaam te worden in de samenleving. In 2025 startten ongeveer 90 cursisten op de B1-route en ongeveer 50 cursisten op de Z-route.

Het programma van de Onderwijsroute kwam in samenwerking met de andere roc's in de regio tot stand. Het aantal cursisten op deze trajecten stabiliseert rond de 80. Cursisten op de Inburgeringsroutes gaven het onderwijs van ROC Nijmegen in 2025 een 8,1.

ROC Nijmegen voert ook WEB-trajecten uit voor gemeenten in het Rijk van Nijmegen. We zijn daarbij partner van de gemeenten, het WerkBedrijf Rijk van Nijmegen en aanbieders van non-formele educatie. Samen ontwikkelen we mogelijkheden voor volwasseneneducatie binnen een Leven Lang Ontwikkelen en voor duurzame routes voor statushouders op weg naar een opleiding, een baan en volwaardig burgerschap.

Cursisten NT1 en NT2 gaven het onderwijs van ROC Nijmegen een 8,1. ROC Nijmegen heeft sinds 2019 diploma-erkenning voor Nederlands op niveaus 1F, 2F en A2.

Sinds 2023 hebben we een samenwerking met het Pontem College. ISK-leerlingen vanaf 16 jaar die staan ingeschreven bij het Pontem College kunnen onderwijs volgen op ROC Nijmegen. Hiermee willen we nieuwkomers van 16 tot 18 jaar mogelijkheden en kansen bieden zodat zij succesvol doorstromen naar het beroepsonderwijs, vavo of inburgering. In 2025 stabiliseerde het aantal leerlingen rond de 100.

Tot slot hebben we in 2025 wederom taallessen verzorgd voor ongeveer 180 Oekraïners in de regio.

### Resultaat vavo

#### GESLAAGDEN

	2023	2024	2025
vmbo-t	22%	42%	58%
havo	33%	52%	63%
vwo	30%	76%	35%

#### CERTIFICATEN

	2023	2024	2025
vmbo-t	28%	26%	18%
havo	28%	26%	31%
vwo	27%	29%	22%

De groei van aanmeldingen van studenten die bij voorbaat al weinig kansrijk lijken blijft zorgelijk. Zij hebben vaak een opeenstapeling van problematieken en zijn eerder in het onderwijssysteem gesneuveld. Ook al is het de doelstelling van vavo om reparatie- en tweede kans-onderwijs te bieden, vavo is steeds vaker niet in staat deze studenten te bedienen. We zijn in eerste instantie gericht op onderwijs, ook al kijkt vavo altijd naar mogelijkheden. Het wordt belangrijker om bij de intake duidelijk te krijgen of een traject kansrijk is. Een ander pad kan een student soms meer bieden.

Havo 4 leerlingen kunnen we een keuzejaar havo/mbo bieden. Dit doen we op verzoek van het vo. Bij een deel van de havo 4 leerlingen wordt tijdens het studiejaar duidelijk dat havo 4 op dat moment niet haalbaar is. De leerling kan dan instromen in het keuzejaar havo/mbo. Hier volgt de leerling vakken op havo 4 niveau en verkent de leerling verschillende mbo-opleidingen.

## 3.3 Verantwoording onderwijs

### 3.3.1 Internationalisering

Net als in 2024 zagen we in 2025 een stijging in de toekenning van de Erasmus+-subsidie, waardoor meer mobiliteiten plaatsvonden.

We ontwikkelden een werkwijze om de kwaliteit van de mobiliteiten te verbeteren: enerzijds door meer voorlichting te geven, anderzijds door teams de groepsmobiliteiten gericht te laten evalueren en verbeterpunten te benoemen. Deze teamevaluatie wordt gebruikt bij het schrijven van het final report voor Erasmus.

Vanuit de Community of Practice Internationalisering at Home, gestart met Nuffic-Nederland, is hard gewerkt aan de duurzame inzet van Internationalisation at Home in het mbo: van beleid tot curriculum. Databank Build@home wordt in februari 2026 in gebruik genomen. In totaal werken dertien mbo-instellingen hieraan samen. Het gezamenlijk bouwen aan deze databank draagt bij aan meer internationale activiteiten in en nabij de school, en versterkt de internationale competenties en het bewustzijn van onze studenten en medewerkers.

We ondergingen een peer review van CATCH (samenwerkingsverband tussen zeven mbo-instellingen). Deze review laat zien dat we op de goede weg zijn met internationalisering. Er zijn twee aandachtspunten: meer kennis over internationalisering in de teams en verbetering van het slagingspercentage van buitenlandse stages. We namen beide aandachtspunten over en formuleerden acties en een vijf-stappenplan.

In november 2025 is een begin gemaakt met Internationalisering in de teams. Het International Office ondersteunt teams om internationalisering een plek te geven in het onderwijs aan de hand van het vijf-stappenplan waarin de internationale competenties en impact centraal staan. Dit draagt bij aan onze ambitie dat elk team op 31 december 2027 internationalisering geïntegreerd heeft in het curriculum.

#### **Project 'Euregio Mobility'**

In 2025 zette het project Euregio Mobility, bestaande uit tien Nederlandse en Duitse partners, verdere stappen richting het projectdoel: gelijke toegang tot inclusieve en hoogwaardige diensten op het gebied van onderwijs, opleiding en een leven lang leren. Dit bereiken we onder meer door infrastructuur te ontwikkelen die de veerkracht van afstands- en online onderwijs versterkt.

In het studiejaar 2025-2026 nemen binnen ROC Nijmegen drie opleidingen deel aan het testen van de Euregio Opleidingsmodule:

- Logistiek (met Berufskolleg Dormagen)
- Techniek/Elektronica (met Berufskolleg Rheydt-Mülfort)
- Pedagogisch Werk (met Berufskolleg Stadtmitte, Stadt Mülheim an der Ruhr)

In alle drie opleidingen hebben inmiddels fysieke uitwisselingen met de Duitse partners plaatsgevonden.

Het door ons ontwikkelde keuzedeel 'Euregiole uitwisseling en samenwerking' (voorheen: Samenwerken in de Euregio) is gekoppeld aan de 'Binationale aanvullende kwalificatie in het beroepsonderwijs en opleiding (BZBB) NRW-Nederland', goedgekeurd door SBB en gepubliceerd in de Staatscourant. Daarnaast ontwikkelde Stichting Consortium Beroepsonderwijs een examen. Hierdoor kunnen alle geïnteresseerde opleidingen vanaf februari 2026 het keuzedeel opnemen in hun curriculum. Aan Duitse zijde wordt nog gewerkt aan de formele verwijzing naar het keuzedeel in het betreffende document.

Na afronding van het project streven we naar borging van de samenwerking tussen alle partners door middel van een intentieverklaring en een samenwerkingsovereenkomst.

### 3.3.2 Onderzoek

De afgelopen jaren startten we vanuit de inhoud met het aanjagen van onderzoek in ons onderwijs en de instelling als geheel. We werkten onder andere aan de samenwerking in de kenniskolom, het oprichten van een masternetwerk en het actief participeren in en initiëren van RIF-projecten (Regionaal Investeringsfonds) en practoraten. Door deze ontwikkelingen neemt onderzoek een steeds belangrijkere positie in binnen ROC Nijmegen, in lijn met de Werkagenda MBO en onze kwaliteitsagenda.

In 2025 zetten we via sociaal netwerkplatform Microsoft Viva Engage een onderzoekscommunity op. Deze groeide uit tot een actief platform voor het uitwisselen van inzichten en praktijkervaringen, ondersteund door ontbijtsessies en klankbordgroepen. We stelden onze visie op onderzoek op. Deze visie dient als stip op de horizon en is richtinggevend voor nadere uitwerking, zoals het werken met onderzoeksagenda.

#### RIF-projecten en practoraten

Het Regionaal Investeringsfonds (RIF) vormde de afgelopen jaren een belangrijk vliegwiel voor onderzoek en innovatie binnen Publiek-Private Samenwerking (PPS). In al onze RIF-projecten is onderzoek een belangrijke component, vaak gekoppeld aan een practoraat.

#### Practoraat Tech@doptie

In 2025 schaalden we, samen met Rijn IJssel en een uitbreidend netwerk van zorg- en welzijnsinstellingen, het RIF project Tech@doptie verder op onder de titel Inhale the Future. De samenwerking richtte zich op het versterken van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt in de regio Arnhem Nijmegen. Een belangrijke mijlpaal was de peer review in maart 2025, uitgevoerd door onafhankelijke experts. Deze evaluatie bevestigde het brede draagvlak, de sterke co creatie tussen onderwijs en werkveld en de waarde van het grote netwerk. Het project wordt gezien als een krachtig ecosysteem dat de innovatiekracht van de regio vergroot.

#### RIF Technische toekomst

In 2025 is binnen dit project intensief gewerkt aan het verder uitwerken van een gezamenlijke visie op toekomstgericht technisch onderwijs. In een ontwikkelplan zijn de belangrijkste bouwstenen beschreven die richting geven aan de verdere ontwikkeling van flexibel en modulair onderwijs. Een belangrijke focus lag op de aansluiting met de realistische beroepspraktijk. In samenwerking met het werkveld is onderzocht hoe onderwijsinhoud, werkplaatsleren en begeleiding beter op elkaar kunnen aansluiten.

Daarnaast is in 2025 geïnventariseerd waar knelpunten zitten binnen het huidige onderwijssysteem en welke oplossingen daarbij passend zijn. Hierbij is onder andere gekeken naar differentiatie tussen verschillende niveaus, flexibilisering van leerpaden en de mogelijkheid om studenten breed op te leiden.

Tot slot wordt binnen het project gewerkt aan de ontwikkeling van een gezamenlijke taal rondom flexibel onderwijs, zodat we roc-breed dezelfde begrippen, uitgangspunten en werkwijzen hanteren.

### **RIF: naar een skillsgerichte benadering van onderwijs en arbeidsmarkt**

Dit RIF-project, waar ROC Nijmegen penvoerder van is, richt zich op de hospitality- en veiligheidssector. In deze publiek-private samenwerking ontwikkelen we, samen met de HAN en bedrijven uit het werkveld, onderwijs dat aansluit bij actuele en toekomstige arbeidsmarktbehoeften. Het project richt zich op het versterken van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt voor studenten en zij-instromers. Docent onderzoekers brengen via praktijkgericht onderzoek relevante skills in kaart, terwijl curriculumontwikkelaars deze vertalen naar pilots voor skillsgericht onderwijs. De midtermevaluatie is positief beoordeeld door de commissie RIF van DUS i. Daarnaast is in samenwerking met het werkveld een professionaliseringsbadge ontwikkeld, die afgelopen jaar voor het eerst is uitgereikt. Deze aanpak vergroot de inzetbaarheid van studenten, ondersteunt werkgevers en draagt bij aan de doorontwikkeling van toekomstbestendig, skillsgericht onderwijs.

### **Practoraat Sociaal Veilige Sport**

Na de oprichtingsfase is het practoraat Sociaal Veilige Sport inmiddels formeel geïnstalleerd en zijn de onderzoekslijnen in volle uitvoering. Belangrijke opbrengsten uit 2025 zijn de ontwikkeling van de Gesprekstarter en het Scenariospel. Deze tools worden ingezet om het gesprek over sociaal veilige sport te faciliteren, bewustwording te vergroten en handelingsperspectieven te versterken. Daarnaast startte een onderzoekslijn die zich richt op het werkveld. Binnen de opleiding Sport & Bewegen is dit jaar een intensievere verbinding gelegd met het practoraat. Daarbij wordt actief gewerkt aan profilering van de opleiding en ons roc op het thema sociaal veilige sport, zowel intern als extern.

### **Practoraat Vitaliteit (verkenningfase)**

De verkennende fase van het practoraat Vitaliteit startte medio november 2025 en verloopt volgens planning. In deze periode is een kick off georganiseerd, is de projectstructuur ingericht en zijn de eerste verkennende gesprekken en analyses uitgevoerd. Hiermee legden we de basis voor verdere inhoudelijke keuzes en concretiseerden we de samenwerking tussen Rijn IJssel en ROC Nijmegen.

We brengen in eerste instantie de behoeften van student en medewerker in kaart op gebieden zoals welbevinden, bewegen en voeding. Na deze verkenning hopen we in het nieuwe studiejaar 2026 het practoraat te kunnen starten. Daarin zoeken we verder naar de positionering en meerwaarde van een gezamenlijk practoraat vitaliteit voor ROC Nijmegen en Rijn IJssel. Het practoraat zal zich richten op een gedragsverandering bij medewerker, student en ook het werkveld.

### **Practoraat Energietransitie (verkenningfase)**

In 2025 zijn we gestart met de verkenning van een practoraat Energietransitie. Dit doen we samen met Rijn IJssel en The Economic Board.

### 3.3.3 Keuzedelen

ROC Nijmegen telt in studiejaar 2025-2026 202 actieve keuzedelen die we aanbieden aan studenten, een stijging ten opzichte van vorig studiejaar (154 keuzedelen). Dit heeft meerdere oorzaken: een aantal keuzedelen is landelijk komen te vervallen en deze zijn vaak vervangen door meerdere keuzedelen. Daarnaast bekijken onderwijsteams keuzedelen steeds beter en kiezen ze vaker om nieuwe keuzedelen toe te voegen aan het aanbod. Alle keuzedelen beschikken over een KOER (Keuzedeel Onderwijs- en Examenregeling) of examenplan met checklist. Uiteindelijk moeten alle KOERen dit studiejaar vervangen zijn door een examenplan met checklist.

Keuzedelen die landelijk vervallen, verwijderen we uit ons aanbod. We voegen nieuwe en vervangende keuzedelen toe volgens vastgestelde procedures. Onderwijsteams maken uit het roc-brede aanbod een selectie passend bij de betreffende opleiding en actuele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Binnen deze selectie hebben studenten altijd meerdere keuzes. Daarnaast kunnen studenten ook uit het totale aanbod kiezen. Het aanbod van keuzedelen is makkelijk te vinden op de SharePoint-pagina voor studenten. De studieloopbaanbegeleider (slb'er) geeft voorlichting en begeleidt studenten bij hun keuzes.

ROC Nijmegen maakt geen gebruik van de mogelijkheid om af te wijken van de keuzedeelverplichting om redenen van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming (artikel 6.1.2a lid 2 van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB)).

### 3.3.4 Actueel opleidingsaanbod

We actualiseren jaarlijks ons opleidingsaanbod op basis van ontwikkelingen in de landelijke kwalificatiestructuur. De vraag van de arbeidsmarkt is daarbij leidend. Bij de keuze om een opleiding te starten of te stoppen, houden we ook rekening met de doorstroomrelevantie, de aantrekkelijkheid voor studiekezers, en betaalbaarheid en organiseerbaarheid. We zorgen voor een doelmatig opleidingsaanbod door af te stemmen met de andere mbo-instellingen in Gelderland en Noord-Brabant. Voor studiejaar 2025-2026 zijn er géén opleidingen toegevoegd aan het reguliere mbo-aanbod. Daarnaast zijn er geen opleidingen stopgezet.

Voor het overzicht van ons opleidingsaanbod [zie bijlage III](#).

### 3.3.5 Beperkte opleidingscapaciteit

Voor het studiejaar 2025-2026 geldt voor onderstaande opleidingen een maximaal aantal opleidingsplaatsen. Leidend principe voor toelating is 'geen beperkte capaciteit, tenzij'.

Argumenten om het aantal plaatsen te beperken zijn:

- bindende afspraken met het werkveld (Defensie);
- afspraken rondom zorgplicht Arbeidsmarktperspectief (macrodoelmatigheid);
- het geringe aantal Beroepspraktijkvorming-plaatsen (BPV-plaatsen) in deze en omliggende regio.

Waar sprake is van een beperkt aantal BPV-plaatsen maken college van bestuur (CvB) en de onderwijsdirecteur afspraken over het monitoren van het arbeidsmarktperspectief.

OPLEIDINGEN	REDEN
Sociaal werker BOL	BPV en macrodoelmatigheid
Schoonheidsverzorging N3 en N4 BOL	BPV
Kapper en Haarverzorging N2, N3 en N4 BOL	BPV
Haarstylist dame N3 BBL	BPV
Aankomend medewerker grondoptreden VEVA N2 BOL	Bindende afspraken met het werkveld (quotum afspraken defensie)
Aankomend onderofficier grondoptreden VEVA N3 BOL	Bindende afspraken met het werkveld (quotum afspraken Defensie)
ICT support technician VEVA N3 BOL	Bindende afspraken met het werkveld (quotum afspraken Defensie)
Assistant Business Services N2 BOL	BPV
Basis technicus voertuigen en mobiele werktuigen (VEVA) N2 BOL	Bindende afspraken met het werkveld (quotum afspraken defensie)

Betreffende opleidingen zijn op 1 oktober 2025 gecommuniceerd naar het vo en gepubliceerd op onze website.

### 3.3.6 Afwijken onderwijstijd

In 2025 besloot het college van bestuur met instemming van de studentenraad om de urennorm voor de volgende opleidingen aan te passen:

- Continuering voor cohort 2025 opleiding Medewerker communicatie en evenementenorganisatie YTA, crebo 25148 leerweg BOL, niveau 4.
- Continuering voor cohort 2024 opleiding Assistent Business Services, crebo 25724, leerweg BOL, niveau 2.
- Continuering voor cohort 2025 opleiding Persoonlijk begeleider Maatschappelijke zorg, crebo 25779, leerweg BOL, niveau 4.
- Continuering voor cohort 2025 voor opleiding Verpleegkunde (Nijmegen en Boxmeer), crebo 23267 en 25655, leerweg BOL, niveau 4.
- Continuering voor cohort 2025 opleiding Dienstverlening (Nijmegen en Boxmeer: Helpende zorg en welzijn, Medewerker facilitaire dienstverlening, Medewerker Sport & recreatie, Dienstverlening algemeen), crebo 25960, 25959, 25961 en 23189, leerweg BOL, niveau 2.
- Nieuwe afwijking voor cohort 2025 opleiding E-commerce specialist, crebo 25876, leerweg BOL, niveau 4.
- Nieuwe afwijking voor cohort 2025 opleiding Junior Accountmanager, crebo 25132, leerweg BOL, niveau 4.
- Nieuwe afwijking voor cohort 2025 opleiding Medewerker Facilitaire Dienstverlening, crebo 5959, leerweg BOL, niveau 2.

### 3.3.7 Maatschappelijke diensttijd

Maatschappelijke Diensttijd (MDT) is een gesubsidieerd programma van het ministerie van OCW, in samenwerking met jongeren, maatschappelijke organisaties, scholen, gemeenten en andere ministeries. Tijdens MDT zetten jongeren tussen de 12 en 30 jaar zich vrijwillig in voor een ander. Hierbij kunnen ze hun talenten ontdekken en ontmoeten ze andere mensen. Vanuit het project MDT Generation Wise van ROC Nijmegen ontmoeten studenten en senioren elkaar op verschillende locaties in Nijmegen. Onze studenten van verschillende opleidingen Zorg en Welzijn worden gestimuleerd om zich te verdiepen in de belevingswereld van oudere generaties door aan te sluiten bij activiteiten in de wijk- of woonzorglocatie voor senioren en verzorgen activiteiten.

In 2025 hebben 97 studenten het MDT-basistraject afgerond met een ureninzet van minimaal 80 uur. Daarnaast hebben vier studenten het MDT-traject afgerond met minder dan 80 uren. Elf studenten zijn uitgevallen door het switchen van opleiding, of het niet behalen van de studie.

### 3.3.8 JOB

In januari en februari 2026 wordt de volgende JOB-monitor afgenomen. We nemen de resultaten van deze enquête op in het bestuursverslag van 2026. Naast de JOB-monitor gebruiken onderwijsteams ook andere manieren om de tevredenheid van studenten te meten. Zo organiseren teams evaluatiegesprekken met studenten, bijvoorbeeld in de vorm van studentenpanels of door middel van les-, blok-, of module-evaluaties.

### 3.3.9 Sociale veiligheid

Ook in 2025 was sociale veiligheid een belangrijk aandachtspunt binnen onze instelling. Hoewel het totaal aantal incidentmeldingen gelijk bleef, zagen we een duidelijke afname in het aantal meldingen van agressie. Deze ontwikkeling is mede te danken aan de versterkte inzet van collega's van Social Work, onderdeel van ons Beveiligingsteam. Zij weten steeds vaker in een vroeg stadium te anticiperen op signalen van onveiligheid of sociaal emotionele problemen bij studenten. De intensieve samenwerking tussen Social Work, beveiliging en slb'ers draagt er bovendien aan bij dat onderhuidse signalen sneller worden opgepakt en bespreekbaar worden gemaakt.

Studenten weten Social Work goed te vinden. Dat leidt niet alleen tot tijdige ondersteuning, maar ook tot effectieve bemiddeling in situaties die anders mogelijk zouden escaleren. De zichtbaarheid en toegankelijkheid van het team dragen merkbaar bij aan een veiliger leer- en werkklimaat. In 2025 is de inzet van Social Work uitgebreid naar locatie Heyendaalseweg. Hierdoor is hun expertise nu op meer plekken binnen de organisatie aanwezig, wat de kwaliteit van ondersteuning verder versterkt.

Daarnaast is gestart met de herijking van het crisismanagementplan. Dit traject vindt plaats in samenwerking met een externe partij, zodat het plan weer volledig aansluit bij de actuele risico's, wet- en regelgeving en best practices rondom veiligheid en crisisrespons. Onderdeel van dit traject is het zorgvuldig op elkaar afstemmen van alle processen en procedures, waaronder de werking van het Crisis Management Team (CMT) en de Bedrijfs hulpverlening (BHV). Waar nodig worden deze aangescherpt of aangevuld, zodat de gehele crisisorganisatie optimaal en samenhangend functioneert.

Tot slot hebben we in 2025 actief bijgedragen aan de implementatie van de 'Wegwijzer Wensen en Grenzen', een landelijke beweging binnen het mbo gericht op het voorkomen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Studenten, medewerkers en partners vanuit stages en burgerschapsonderwijs werkten hierbij samen aan een cultuur waarin wensen en grenzen centraal staan. Met deze gezamenlijke inzet versterken we niet alleen een veilig studie- en stageklimaat, maar leveren we ook een bredere bijdrage aan een respectvolle samenleving.

### 3.3.10 Schorsingen en verwijderingen

In de periode van 1-1-2025 tot en met 31-12-2025 zijn vier studenten verwijderd van onze instelling. Vijfentwintig studenten zijn geschorst geweest (drie hiervan tellen ook mee in de categorie verwijderde studenten).

Het betreffen allemaal reguliere mbo-studenten.

### 3.3.11 Regeling mbo-studentenfonds

Het mbo-studentenfonds is er voor de financiële ondersteuning van studenten. Vanuit het ministerie van OCW is geld beschikbaar gesteld via de lumpsum om het mbo-studentenfonds te bekostigen.

De wet verplicht mbo-instellingen om de volgende vier groepen studenten te ondersteunen, waarbij de instelling de bevoegdheid heeft om uitzonderingen te maken:

1. studenten die in de studentenraad zitten, deelnemen aan andere vormen van medezeggenschap binnen de instelling of in het bestuur van een studentenorganisatie zitten;
2. studenten die zich naar het oordeel van het bevoegd gezag bestuurlijk of maatschappelijk inzetten voor de instelling of het onderwijs;
3. minderjarige BOL-studenten die aantoonbaar onvoldoende geld hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden; en
4. BOL-studenten die vanwege een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op de basisbeurs DUO.

Voor de studenten van doelgroep 1 stelden wij al enige jaren geleden een vacatieregeling vast. Dit verslagjaar ontvingen achttien leden van de studentenraad een bedrag.

Onze mbo-ambassadeur voldoet aan de criteria zoals opgenomen in doelgroep 2.

Van doelgroep 3 deden 390 studenten een aanvraag voor hulp uit het mbo-studentenfonds.

Aan 312 studenten hebben we hulp toegekend en leermiddelen in bruikleen gegeven.

Deze leermiddelen bestaan onder andere uit boeken, licenties, laptops en kleding. Studenten die geen recht hebben op een tegemoetkoming uit het mbo-studentenfonds, konden soms geholpen worden met subsidies uit andere fondsen, zoals Stichting ter Ondersteuning van het Middelbaar Beroepsonderwijs en Stichting De Beide Weeshuizen. Op deze wijze zijn er vijftien studenten alsnog geholpen.

Voor doelgroep 4 is geen aanvraag ingediend. Zie voor de financiële verantwoording [Bijlage II](#).

### **3.3.12 Tijdelijke regeling gratis leermiddelen voor basisvaardigheden**

Vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is er een tijdelijke maatregel gratis schoolboeken en licenties basisvaardigheden voor minderjarige MBO-studenten van kracht. Het ROC Nijmegen heeft gekozen voor het verstrekken van een boekenvoucher. Elke minderjarige student heeft de mogelijkheid gehad om via MBO Webshop met € 60,- korting hun schoolboeken en/of licenties te kopen.

De totale uitgaven voor het ROC Nijmegen voor 2025 waren € 183.452 bestaande uit € 175.405 afgenomen vouchers en € 8.047 transactiekosten voor de uitvoering door MBO Webshop.

## Hoofdstuk 4

The graphic features a light blue background with a repeating pattern of small, white, stylized human figures. Overlaid on this are several large, solid-colored shapes: a yellow rounded square, a dark blue rounded square, and a pink circle with a white center. A thin black line extends from the left edge towards the top of the yellow shape.

# HRM

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Ontwikkelingen HRM
- Personeelsformatie
- Verantwoording HRM

## 4.1 Ontwikkelingen HRM

De vertaling van de Werkagenda mbo 2023-2027 naar de Kwaliteitsagenda 2024-2027 resulteerde in HRM-thema's en speerpunten voor de komende jaren. De HRM-thema's die in 2025 zijn opgepakt, zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt. In 2025 werkten we aan de volgende thema's:

- Professionalisering
- Wendbaar personeelsbestand
- Duurzame inzetbaarheid

Door deze thema's in onze dienstverlening centraal te stellen, verwachten we in te kunnen spelen op:

- Vitaal & aantrekkelijk werkgeverschap: We richten ons steeds meer op het creëren van een gezonde en energieke werkomgeving. Vitale medewerkers dragen immers bij aan goed onderwijs voor onze studenten en hebben een positieve invloed op het ziekteverzuim van medewerkers.
- Duurzame inzetbaarheid van medewerkers: We zetten onze dienstverlening in op het gelukkig en gezond laten werken van medewerkers. Opleiding, ontwikkeling en persoonlijke groei spelen hierbij een cruciale rol. We investeren in vaardigheden en zorgen zo dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt.
- Een wendbaar personeelsbestand: De krapte op de arbeidsmarkt en de demografische ontwikkelingen blijven een uitdaging. We moeten flexibel kunnen inspelen op formatieveranderingen en -vraagstukken, zowel kwalitatief als kwantitatief.

### 4.1.1 Professionalisering

#### Bevoegd en bekwaam

In 2025 namen we 37 docenten aan via het Zij-instroomtraject. Deze medewerkers zijn nog niet bevoegd en starten binnen een jaar met het PDG-traject (Pedagogisch Didactisch Getuigschrift). Om deel te nemen aan dit traject, moeten medewerkers minimaal 0,4 fte aangesteld zijn en beschikken over hbo werk- en denkniveau. Bij aanvang van het PDG-traject schalen we hen in als docent LB. De onderstaande tabel geeft aan hoeveel trajecten nog lopen, afgerond zijn en hoeveel trajecten subsidie hebben ontvangen. Drie medewerkers zijn in 2025 gestopt met het PDG-traject en hebben de organisatie verlaten om verschillende redenen zoals eigen keuze of geen contractverlenging.

2024	AANTAL DEELNEMERS PEDAGOGISCH DIDACTISCH GETUIGSCHRIFT		SUBSIDIE ZIJ- INSTROOM 2025
	Lopend	Afgerond	Toegewezen
<b>Economie</b>	15	3	7
<b>Techniek</b>	17	6	9
<b>Zorg en Welzijn</b>	21	10	8
<b>Totaal</b>	53	19	24

### **Opleidingsschool Nijmegen MBO (OnMBO)**

ROC Nijmegen en HAN Academie Educatie leiden samen aankomende eerste- en tweedegraads docenten op en begeleiden nieuwe medewerkers. Hiervoor benutten we binnen OnMBO onze unieke context om docenten (in opleiding) kennis te laten maken met het mbo. In het afgelopen studiejaar hebben we 140 stagiaires, docenten in opleiding en collega's begeleid. Zeven lio's kregen een baan binnen ROC Nijmegen. Daarnaast wordt ROC Nijmegen steeds meer als voorkeur opgegeven als stageplaats. We weten ons vooraf en tijdens de stageperiodes te profileren als goede werkgever.

Ook intensiveren we in 2025 de samenwerking met de Gelderse mbo-instellingen en de HAN. Doel is om in de toekomst samen opleiden, professionalisering van begeleiders en opleiders, en een doorgaande leerlijn voor startende leraren te borgen.

### **Leiderschapstraject**

We bieden een meerjarig Leiderschapstraject aan voor alle leidinggevenden, inclusief de projectleiders van de strategische projecten en de programmamanagers. Zij krijgen handvatten aangereikt om hun competenties te ontwikkelen en door te groeien als vitaal leider. De ontwikkeling van leidinggevenden stopt nooit; het is een doorlopend proces dat inspeelt op persoonlijke, organisatorische, strategische en maatschappelijke vraagstukken waar managers mee geconfronteerd (kunnen) worden.

Binnen de kwaliteitsagenda ligt de focus op Ontwikkelingsgericht Leiderschap. Het traject bestaat uit collectieve leiderschapsdagen (jaarlijks in maart en oktober), aanvullende bijeenkomsten (Management Platform), directiestudiedagen en een individueel aanbod via een leerlandschap. Binnen het traject staan de cruciale kwaliteiten van de leidinggevenden centraal. Dit sluit aan bij de Strategische Personeelsontwikkeling (SPO) van het management. In oktober 2025 evalueerden we het traject. De resultaten nemen we mee bij de verdere ontwikkeling van het traject.

### **Gelderse Professionaliseringsagenda**

Binnen de Gelderse Professionaliseringsagenda werken we met twee projectlijnen: Leren en Lesgeven met ICT en Responsief Beroepsonderwijs.

De projectlijn Leren en Lesgeven met ICT richt zich op professionalisering van zowel medewerkers als leidinggevenden op het gebied van ICT. Daarnaast denken we na over effectieve implementatie binnen de instellingen en bieden we concrete ondersteuning aan docenten in de vorm van i coaches en learning labs. Deze projectlijn verkent hoe ICT doelgericht kan worden ingezet ter ondersteuning van gepersonaliseerd leren voor studenten.

De projectlijn Responsief Beroepsonderwijs legt de focus op het sterk veranderende werkveld en de vraag hoe mbo-docenten hierin wendbaar kunnen meebewegen en studenten adequaat kunnen begeleiden. In dit kader werkten we in 2025 aan de uitrol van de evaluatietool de Teamspiegel, die onderwijsteams stimuleert om kritisch te reflecteren op hun beroepsgerichte aanpak binnen het onderwijsprogramma en van daaruit gerichte professionaliseringskeuzes te maken. Tevens ontwikkelt de kennisgroep binnen deze projectlijn een toekomstgericht profiel van de vakbekwame praktijkdocent anno 2026. Kennisdeling en uitwisseling vormen in deze projectlijn een kernwaarde, wat zich vertaalt in een intensieve samenwerking waarbij we elkaars instellingen blijven bezoeken en gezamenlijke vraagstukken behandelen. We richten ons nu op hoe je werkpleklers kunt waarderen.

## 4.1.2 **Wendbaar personeelsbestand**

### **Onderwijsregio MBO Gelderland**

In 2025 dienden de Gelderse mbo-instellingen Aeres Velp, Aventus, Yuverta, Graafschap College, Rijn IJssel, COG/ROC A12, ROC Nijmegen, ROC Rivier en Zone College gezamenlijk twee succesvolle subsidieaanvragen in voor de landelijke regeling onderwijsregio's. Hiermee is een goede basis gelegd voor het verder vormgeven van regionale samenwerking rond arbeidsmarkt vraagstukken en toekomstbestendig beroepsonderwijs.

In 2025 is gewerkt aan de ambities 2025 uit het Plan van Aanpak voor de subsidieregeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's én de plusregeling Subsidieregeling aanvulling, verbreding of verdieping onderwijsregio's 2025.

Het jaar 2025 was een overgangsjaar waarin we bestaande samenwerkingen in de Gelderse ProfessionaliseringsAgenda (GPA), Samen Opleiden (SO) en het Mbo Medewerkers Loopbaancentrum (MML) samenbrachten en formeel borgden binnen de MBO Onderwijsregio Gelderland.

### **Het Mbo Medewerkers Loopbaancentrum (MML)**

Sinds de oprichting in juni 2024 ondersteunt het MML medewerkers van de zeven Gelderse roc's met loopbaanvragen. Loopbaanadviseurs van het MML helpen medewerkers effectiever te sturen op werk en loopbaan met maatwerk-loopbaantrajecten, arbeidsmarktorientatietrajecten en talentmetingen. Hiermee vergroten de medewerkers hun wendbaarheid en dragen we bij aan het blijvend ondersteunen en behouden van talent voor het mbo.

In 2025 was er een verdubbeling van het aantal aanmeldingen ten opzichte van 2024. Dit leidde tot 109 trajecten, waarvan 53 trajecten voor rekening van ROC Nijmegen. Voor 2026 staan loopbaantrainingen op de planning. Ook voegen we nieuwe diensten toe, waaronder Samen Opleiden en arbeidsmarktcommunicatie om belangstellenden te informeren over werken in het mbo.

### **Talentmanagement**

Talentmanagement levert een belangrijke bijdrage aan de gewenste wendbaarheid, flexibilisering en strategische doelen van de organisatie. We investeren in onze medewerkers door ze de mogelijkheid te bieden om hun eigen talent beter te leren kennen door middel van een talentmeting genaamd Reflect-meting. De talentmeting wordt vaak besproken in de gesprekscyclus en geeft daarmee input voor de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Een aantal managers is professioneel geschoold om de rapportage na te bespreken. Talentontwikkeling is opgenomen in de reguliere dienstverlening van HRM. Er is veel belangstelling onder medewerkers voor een talentmeting: in 2025 maakten 147 medewerkers gebruik van deze dienstverlening. Dit aantal is ongeveer gelijk aan 2024 toen we 144 metingen hebben afgenomen. In totaal zijn er sinds de start in 2021 753 metingen uitgevoerd.

Naast de individuele talentmetingen bieden we ook een aantal teams de gelegenheid om een Teamspiegel te doen. Dit is een mooie manier om elkaar beter te leren kennen, de teamontwikkeling te stimuleren en waar mogelijk taken te verdelen op basis van talent. In 2025 namen we bij vier teams een Teamspiegel af.

### **Carrièreperspectief docenten**

We werken aan loopbaanperspectief voor alle medewerkers. Onder andere vanuit de doelstelling in de werkagenda 'Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk: professionalisering en carrièreperspectief'.

Naast het loopbaanperspectief richten we ons ook op professionalisering, het voorkomen van werkdruk en de begeleiding van startende docenten.

Sinds april 2024 werken we met het beleid Carrièreperspectief voor docenten LB-LC. Dit beleid geeft duidelijkheid aan onderwijsmanagers en docenten over de stappen die gezet worden in het bevorderingsproces van docenten naar een LC-functie. Belangrijke documenten zijn de loopbaanpaden, het portfolio, de actorenkaart en de feedbackformulieren.

HRM organiseerde op verschillende momenten in het jaar informatiesessies voor docenten en managers. Inmiddels zijn er in alle onderwijsdirecties docenten bevorderd naar LC.

Een eerste evaluatie onder managers en docenten over de implementatie van, en de ervaringen met dit nieuwe beleid vindt plaats in het voorjaar van 2026. Op basis van de uitkomsten besluiten we of er aanpassingen nodig zijn.

Een overzicht van de functiemix LB/LC-LD staat [in paragraaf 4.2](#) van dit verslag.

### **Banenaafspraak**

In de Banenaafspraak, die in 2015 in werking is getreden, is afgesproken dat de sector overheid en onderwijs 25.000 extra banen creëert voor mensen uit het doelgroepregister van het UWV. ROC Nijmegen hecht veel waarde aan het bieden van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit draagt bij aan diversiteit en inclusie binnen onze organisatie.

Met Randstad Participatie hebben we een samenwerkingsovereenkomst die in december 2025 weer met een jaar is verlengd. In 2025 hadden we ook contact met het UWV Werkgevers Servicepunt Rijk van Nijmegen. Zij worden ingezet voor advies en inhoudelijke vragen. Ook met het WerkBedrijf van het UWV werken we samen. Het werkbedrijf stelt bij vacatures mogelijke participatiekandidaten voor.

Voor ROC Nijmegen gold in 2025 een target van 37,2 participatiebanen. Momenteel zijn er zestien participatiekandidaten aan het werk. In 2025 stroomden geen nieuwe participatiekandidaten in, tegen twee in 2024. Een belangrijke reden hiervoor is de verhuizing van de staf naar de Tarweweg. Hierdoor werken deze teams meer verspreid over de diverse roc locaties. Dat maakt het lastig om een veilige en rustige werkplek voor een participatiekandidaat te organiseren, met passende begeleiding in de buurt.

Daarmee haalden we het quotum, net als de afgelopen jaren, niet. Dat zal waarschijnlijk ook in 2026 het geval zijn, net als bij de meeste roc's. Dit hangt vaak samen met de beperkte mogelijkheden binnen een team om een kandidaat goed te kunnen begeleiden.

In 2025 heeft ROC Nijmegen een samenwerkingsovereenkomst gesloten met WerkBedrijf Rijk van Nijmegen. Door de inzet van het instrument Social Return On Investment (SROI) in het inkoopproces van ROC Nijmegen bevorderen we inclusief ondernemerschap bij ketenpartners en toeleveranciers van ROC Nijmegen. Dit creëert kansen voor-, en bevordert de uitstroom van kandidaten van WerkBedrijf Rijk van Nijmegen. Tevens heeft SROI een preventieve werking door het bevorderen van onder andere stages en leerwerkplekken. Het doel voor ROC Nijmegen is om op deze wijze een tastbare bijdrage aan een inclusieve samenleving te leveren en daarmee in voorkomende gevallen door inzet van SROI invulling te geven aan de banenaafspraak.

### 4.1.3 Duurzame inzetbaarheid

#### Fit@Work

In 2025 stelden we het werkdrukplan Fit@Work op. Fit@Work is een levend document dat we indien nodig jaarlijks bijstellen naar aanleiding van cao-wijzigingen, het tweejaarlijkse Medewerkersonderzoek en maatschappelijke ontwikkelingen. Mogelijke aanpassingen worden jaarlijks besproken en geëvalueerd in de Arbocommissie. Fit@Work sluit aan bij de dienstverlening van arbodienst De Bedrijfspoli, de gesprekscyclus en het bevorderingsbeleid.

#### Medewerkersonderzoek

In januari 2025 heeft het medewerkersonderzoek (MO) plaatsgevonden in samenwerking met Effectory. Het doel van dit onderzoek is het evalueren van de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers als indicatoren voor de kwaliteit van besturing en bedrijfsvoering. De resultaten dienen als basis voor het voeren van de dialoog over werkomstandigheden en werktevredenheid op team-, directie- en instellingsniveau.

De totale respons was 76,2%. Dat is ruim hoger dan de landelijke benchmark (70,1%) en lager dan de respons in 2023 (81,4%). Over het algemeen valt op dat onze medewerkers tevreden zijn over ROC Nijmegen als organisatie. De mate van werkplezier is erg hoog en medewerkers voelen zich gewaardeerd. Daarnaast voelen ze zich veilig en geaccepteerd voor wie ze zijn. Onze collega's blijven dan ook graag werken bij ROC Nijmegen. Zij vinden dat er voldoende aandacht is voor loopbaanontwikkeling en dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Onze medewerkers geven aan dat leidinggevenden ook ruimte bieden om hier open en eerlijk over te communiceren.

Ten opzichte van 2023 zien we een positieve ontwikkeling op het gebied van organisatiestrategie en organisatiecultuur. De tevredenheid over mogelijkheden om mee te denken over organisatie brede onderwerpen is gestegen. Daarnaast geven onze collega's aan dat het CvB beter communiceert over grote ontwikkelingen binnen ROC Nijmegen.

Verbeterpunten zien we roc-breed vooral ten aanzien van de fysieke werkomgeving. Daarnaast vragen werkdruk en voldoende tijd hebben om je werk naar behoren te doen aandacht, al is dit vergeleken met 2023 wel licht verbeterd. Tot slot is de aanspreekcultuur binnen de teams een aandachtspunt.

De uitkomsten zijn breed gedeeld in verschillende gremia. Medewerkers konden zelf online zien of ze hoger of lager scoorden in vergelijking met hun team, directie en ROC Nijmegen als geheel. In het voorjaar hebben managers met hun teams de scores geanalyseerd en aandachtspunten vastgesteld. Verbeterpunten zijn opgenomen in de directie- en teamplannen.

#### Gesprekscyclus

In de onderstaande tabel staan de aantallen gesprekken per soort en de totalen van de afgelopen drie jaren. Na een daling in 2024 steeg het totaal aantal gesprekken weer in 2025 en ligt nu net boven het totaal van 2023.

Wat opvalt is dat per kalenderjaar het ambitiegesprek het meest gevoerd wordt en het voortgangsgesprek het minst. Over de drie jaar is een stijgende lijn zichtbaar in het aantal voortgangsgesprekken. Hierin bespreken medewerker en leidinggevende met elkaar of de medewerker op de goede weg zit en waar bijsturing nodig is. Het beoordelingsgesprek is geen jaarlijks terugkerend gesprek in de cyclus en wordt alleen gevoerd bij een rechtspositionele wijziging.

Uit ervaring blijkt dat niet alle gevoerde (voortgangs)gesprekken worden vastgelegd in AFAS. Dat betekent dat het aantal gesprekken hoger ligt dan het aantal geregistreerde gesprekken in AFAS.

SOORT	2023	2024	2025
Voortgangsgesprek	143	163	220
Waarderingsgesprek	275	227	257
Ambitiegesprek	649	543	600
Beoordelingsgesprek	11	11	17
Totaal	1078	944	1094

### Arbeidsomstandigheden en RI&E

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in het verder professionaliseren en borgen van het arbobeleid. Dit past binnen onze ambitie om een veilige, gezonde en open werkomgeving te creëren voor al onze medewerkers en studenten. Zowel het vastgestelde Arbobeleid en de bijbehorende Arbobeidsverklaring als de structurele uitvoering van de risico inventarisatie en -evaluatie (RI&E) vormen hierin essentiële pijlers.

Het Arbobeleid staat structureel geagendeerd binnen diverse gremia, waardoor we een continu gesprek over veiligheid, gezondheid en welzijn garanderen.

Een kernonderdeel van het Arbobeleid is de risico inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Binnen onze instelling brengen we systematisch alle risico's in kaart op het gebied van veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting.

Het uitvoeren en borgen van de dynamische RI&E is intern belegd. Hiermee zorgen we voor een structurele en professionele risicobeheersing binnen alle locaties. We voeren dit zorgvuldig uit in nauwe samenwerking met de teams, waaronder (onderwijs)teams die dagelijks in de werkpraktijk staan. Hierdoor ontstaat een vollediger beeld van de risico's en kunnen maatregelen directer afgestemd worden op de behoeften van medewerkers en studenten.

We werken samen met andere mbo instellingen. Dankzij deze gezamenlijke aanpak sluiten onze systemen en methodieken aan bij landelijke ontwikkelingen en kwaliteitsnormen voor gezonde en veilige werkomgevingen binnen het middelbaar beroepsonderwijs.

HRM werkte aan het thema sociale veiligheid. Dit stond vooral in het teken van beeldvorming, oriëntatie en onderzoek. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen sociale veiligheid (bescherming tegen grensoverschrijdend gedrag en heldere processen, meldpunten en protocollen) en psychologische veiligheid (een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken, fouten te delen en lastige onderwerpen te bespreken). Uit het onderzoek blijkt dat er binnen de organisatie al voorzieningen zijn, zoals een gedragscode, klachtenregeling en externe vertrouwenspersonen, maar dat deze niet altijd goed vindbaar zijn. Er is daarom een start gemaakt met het ontwikkelen van een routekaart bij ongewenst gedrag voor medewerkers. Naar verwachting is deze in het eerste kwartaal van 2026 gereed.

## 4.2 Personeelsformatie

Op 31 december 2025 waren er 1.301 medewerkers werkzaam bij ROC Nijmegen, goed voor 1.007,7 fte tegenover 990,9fte een jaar eerder. Hiervan had 23,9% een tijdelijke aanstelling. Dit is een daling van 1,1% ten opzichte van 2024 en is voldoende groot om als organisatie wendbaar te kunnen zijn.

In 2025 hebben we in absolute zin een groei laten zien in het aantal LC/LD docenten. In percentage ten opzichte van het totaal aantal docenten is deze groep wel gedaald naar 32,3%. Het percentage direct personeel is met 72,1% gelijk gebleven. Het merendeel van onze medewerkers bevindt zich in de leeftijdscategorieën 35 t/m 44 jaar en 45 t/m 54 jaar. Net als vorig jaar bevindt 4,3% van de medewerkers zich in de leeftijdscategorie 65 en ouder. Ruim 69% van de managementfuncties wordt door vrouwen ingevuld, dit is 6% hoger ten opzichte van het aantal in 2024.

### AANTAL FTE'S VERDEELD NAAR VAST/TIJDELIJK 2025

DIENTVERBAND	FTE	PERCENTAGE
Vast	767,1	76,1%
Tijdelijk	240,6	23,9%
Totaal	1007,7	100,0%
Peildatum 31-12-2025		

### FTE'S VERDEELD OVER GESLACHT 2023-2025

GESLACHT	2023	2024	2025
Man	386	403	406
Vrouw	551	587	601
Non-binair	1	2	1
Totaal	938	992	1008

### AANTAL MEDEWERKERS VERDEELD OVER LEEFTIJDSCATEGORIE 2025

LEEFTIJD	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 EN OUDER	Eindtotaal
Aantal	32	240	381	325	267	56	1301

**AANTAL FTE DIRECT VERSUS INDIRECT 2023-2025**

DIRECT/ INDIRECT	FTE 2023	PERCENTAGE	FTE 2024	PERCENTAGE	FTE 2025	PERCENTAGE
Direct	678,4	72,4%	714,2	72,1%	726,3	72,1%
Indirect	258,7	27,6%	276,7	27,9%	281,4	27,9%
Eindtotaal	937,1	100,0%	990,9	100,0%	1007,7	100,0%

**ONDERWIJSGEVEND PERSONEEL 2023-2025**

FUNCTIE	FTE 2023	PERCENTAGE	FTE 2024	PERCENTAGE	FTE 2025	PERCENTAGE
Docent LB	341,2	67,0%	359,2	66,6%	379,5	67,7%
Docent LC	164,4	32,2%	176,2	32,7%	176,8	31,5%
Docent LD	3,9	0,8%	3,9	0,7%	4,7	0,8%
Totaal	509,5	100,0%	539,3	100,0%	561,0	100,0%

**AANTAL FTE'S IN MANAGEMENT FUNCTIES 2025**

FUNCTIE	MAN	VROUW	TOTAAL
Manager	11	32,1	43,1
Directeur	3	3	6
CvB	2	0	2
Totaal	16	35,1	51,1

### 4.3 Verantwoording HRM

#### Instroom

Als organisatie hebben we een goede naam in de regio, genieten we populariteit als werkgever en beschikken we over een sterke arbeidsmarktpositie. Het merendeel van onze vacatures kunnen we nog goed vervullen.

De huidige arbeidsmarktsituatie vraagt echter steeds meer van onze wervingsaanpak. Het aantrekken van voldoende en goed gekwalificeerde medewerkers in specifieke functies wordt steeds uitdagender. Het aanbod van bevoegde docenten neemt af en ook het vinden en begeleiden van passende zij-instromers vraagt extra inzet. De krapte is vooral merkbaar bij technische en AVO-vakken, waar vacatures langer openstaan en de doorlooptijd van werving toeneemt. Daarnaast zijn enkele functies binnen het onderwijsondersteunend personeel lastiger te vervullen, mede door concurrentie met het bedrijfsleven en verschillen in arbeidsvoorwaarden. Het aantal reacties op vacatures in deze segmenten daalt, waardoor de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel onder druk komt te staan.

We zoeken daarom actief de samenwerking met andere werkgevers in de regio, zoals binnen de Onderwijsregio MBO Gelderland. We organiseren jaarlijks Ontdek Werken bij ROC Nijmegen en De Dag van de Mobiliteit. In 2025 organiseerden we voor het eerst een LIO-bijeenkomst gericht op onze leraren in opleiding.

#### NIEUWE VOG'S IN 2025

	VOG AANWEZIG OP INGANGSMOMENT	VOG TE LAAT AANWEZIG	VOG NIET AANWEZIG
Nieuwe medewerkers in loondienst (196)	196	0	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting (78)	76	<5	<5

### Uitkeringskosten WW/BW

In 2025 nodigden we een aantal ex-medewerkers met een WW- of BW-uitkering uit voor ondersteuning bij het vinden van ander werk. Zij ontvingen een informatiebrochure met uitleg over de uitkering en de rechten en plichten van de ex-werknemer en de werkgever. We zijn als werkgever eigen risicodragers en verantwoordelijk voor de begeleiding van ex-medewerkers die gebruikmaken van deze uitkeringen. Belangrijke criteria voor begeleiding naar werk zijn de duur van het dienstverband en de hoogte van de uitkeringslast voor ROC Nijmegen. Het doel is om de kosten zoveel mogelijk te beperken.

De onderstaande tabel toont een daling van de uitkeringslasten in de afgelopen vijf jaar.

JAAR	WW-UITKERINGSKOSTEN	BW-UITKERINGSKOSTEN	TOTAAL WW- + BW-KOSTEN
2021	€ 256.000	€ 117.000	€ 373.000
2022	€ 322.000	€ 148.000	€ 470.000
2023	€ 361.000	€ 206.000	€ 567.000
2024	€ 352.000	€ 122.000	€ 474.000
2025	€ 178.000	€ 85.000	€ 263.000

### Instroom WIA

In 2025 is aan zes medewerkers een WGA-uitkering (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten) toegekend. Hiervan kregen vier medewerkers een IVA-uitkering (Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsgeschikten) toegekend. De overige twee medewerkers kregen een 80%-100% WGA-uitkering.

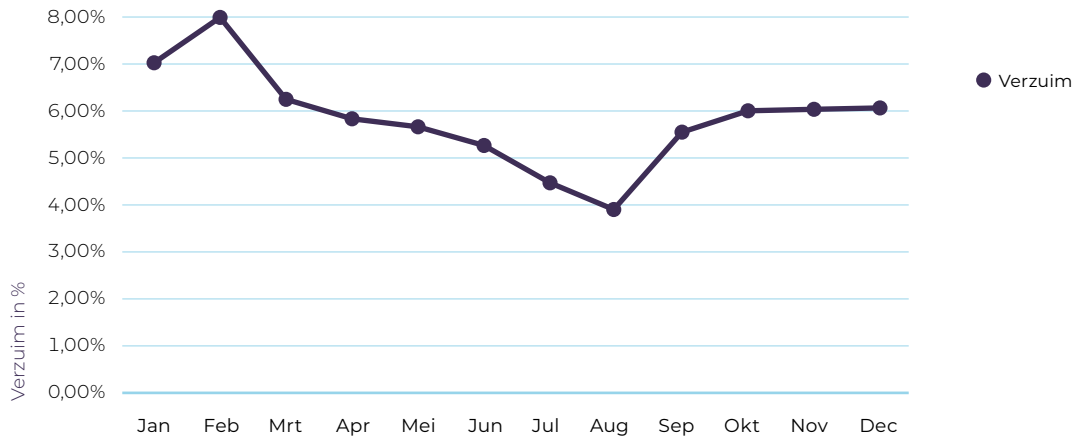
### Uitstroom vaststellingsovereenkomst

In 2025 is met zes medewerkers, in onderling overleg, een Vaststellingsovereenkomst (VSO) overeengekomen. In alle zes casussen was een WIA-toekenning de reden voor een VSO.

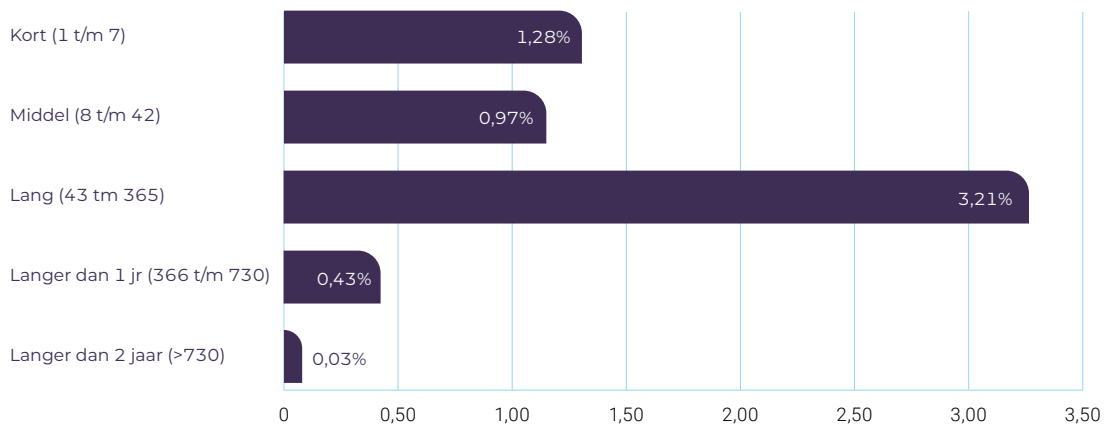
### Ziekteverzuim

Bij ROC Nijmegen werkten in 2025 gemiddeld 1280 medewerkers die meetelden in de berekening van het ziekteverzuim, waarvan 717 (56%) zich één of meer keer ziekmelden. Dit is hoger dan in 2024 (54%). Het voortschrijdend ziekteverzuimpercentage roc-breed is over 2025 5,92% tegenover 5,85% een jaar eerder. De gemiddelde verzuimduur in dagen is in 2025 28 dagen, dit is gelijk aan 2024.

**TREND VERZUIMPERCENTAGE**



**VERZUIM PERCENTAGE PER VERZUIMDUURKLASSE**



Per 1 januari 2025 zijn we overgestapt naar onze nieuwe arbodienstverlener De Bedrijfspoli. We maakten meerdere keren gebruik van de adviseur inzetbaarheid om een manager te ondersteunen in een casus. In de jaarrapportage van De Bedrijfspoli over 2025 staan een aantal adviezen waarmee we in 2026 aan de slag gaan om onze verzuimbegeleiding te verbeteren.

## Hoofdstuk 5

The graphic features a light blue background with a repeating pattern of small, white, stylized 'L' shapes. Overlaid on this are several large, solid-colored geometric shapes: a yellow rounded square, a dark blue rounded square, and a pink circle with a white center. A thin black line extends from the left edge of the page towards the top of the yellow shape.

# GOVERNANCE, KWALITEITSZORG EN TOEZICHT

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Governance
- Medezeggenschap
- Ontwikkelingen kwaliteitszorg
- Kwaliteitszorg algemeen

## 5.1 Governance

Het college van bestuur (CvB) onderschrijft de 'Code goed bestuur in het mbo (geactualiseerd december 2024)'. Deze code is waardengedreven en geeft richting aan en houvast voor de belangenafwegingen die het CvB maakt bij het uitvoeren van haar taak. De waarden die centraal staan in de Code goed bestuur zijn: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. Deze principes vormen voor het CvB de vanzelfsprekende basis voor de wijze waarop belangen worden afgewogen en de koers wordt bepaald.

Om aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te voldoen kijken we continu naar hoe we maatschappelijke waarde toe kunnen voegen, samen met onze partners. Binnen de regio Arnhem-Nijmegen doen we dit vanuit de Human Capital Agenda samen met Rijn IJssel. We vertalen de actuele ontwikkelingen vanuit buiten naar binnen, door vanuit het bestuur richtinggevend het narratief voor wat onze organisatie te doen staat neer te zetten en uit te dragen.

## 5.2 Medezeggenschap

In het medezeggenschapsstatuut van ROC Nijmegen staat hoe we de medezeggenschap hebben georganiseerd. We hebben een ondernemingsraad (OR) en een studentenraad (SR). We hebben geen ouderraad, omdat daar tot nu toe geen vraag naar is. Als zich 25 ouders melden om een ouderraad op te richten, stellen we deze raad in.

### Studenten

De studentenraad (SR) van ROC Nijmegen heeft vijftien zetels. Elk SR-lid wordt voor twee studiejaar gekozen. Voor elk van de drie onderwijsdirecties (Economie, Techniek, Zorg & Welzijn) zijn er drie geormerkte zetels. Als er een vacature is, hebben studenten uit de betreffende onderwijsdirectie voorrang. Voor de overige zes zetels in de SR geldt geen voorrangpositie. Er is wel een maximum afgesproken: vanuit elke onderwijsdirectie mogen er maximaal zes SR-leden zijn.

Elk studiejaar komt de helft van de zetels in de SR vrij, waarna de raad verkiezingen houdt. Eind 2025 telde de SR negen leden. De raad heeft twee begeleiders: een coach en een ambtelijk secretaris.

De studentenraad werkt roc-breed. Elk onderwijsteam heeft daarnaast nog een of meer studentenplatforms. In zo'n platform spreken studenten met de manager van het onderwijsteam.

De SR houdt wekelijks op dinsdagmiddag zijn vergaderingen en werkbijeenkomsten. In 2025 overlegde de SR zes keer met het college van bestuur (CvB). Twee weken daarvoor voerde het dagelijks bestuur van de SR een agendaoverleg met één van de CvB-leden. Tweemaal kwam de SR samen met het CvB en de ondernemingsraad. In dat overleg bespraken zij de hoofdlijnen van de begroting voor 2026. Ook voerde de SR twee keer overleg met een delegatie van de raad van toezicht (RvT).

De SR voert gesprekken met beleidsmedewerkers, projectleiders of directeuren. Zo wordt de SR al in een vroeg stadium geïnformeerd over nieuwe plannen. De studentenraad heeft ook externe contacten. De raad onderhoudt contacten met de Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs (JOB), waarbij de SR af en toe trainingen volgt. In 2025 is er regelmatig overlegd met delegaties van andere Nijmeegse studentenraden (Yuverta, Radboud Universiteit en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) en met de student-ambtenaren van de gemeente Nijmegen. De raad neemt met regelmaat deel aan 'Brede vergaderingen': themabijeenkomsten van de gemeente Nijmegen voor studentvertegenwoordigers en kennisinstellingen. Een van de thema's hierbij is gelijkwaardigheid tussen studenten mbo-hbo-wo.

Vier keer per jaar organiseert de SR een 'SR-café', een discussiebijeenkomst waarbij studenten over allerlei onderwerpen in kleine groepen in gesprek kunnen gaan met SR-leden. Zo krijgt de SR een beter beeld van wat de studenten van ROC Nijmegen belangrijk vinden.

De SR beslist mee als het gaat over rechten en plichten voor studenten. In 2025 stonden daarom de volgende onderwerpen op de agenda: het medezeggenschapsstatuut; het protocol normschendingen; het beleid voor aanmelding en toelating, het beleid voor nazorg, het klachtenreglement voor studenten, het examenreglement vavo en de regeling voor vertrouwenspersonen. Maar ook financiële onderwerpen zijn besproken, zoals de hoofdlijnen van de begroting voor 2026. Geld voor goede onderwijskwaliteit is daarbij een belangrijk thema.

De SR verleende in 2025 instemming aan de aanvraag van twaalf opleidingen om af te wijken van de klokurennorm. Tot slot heeft de SR advies gegeven aan de RvT over het profiel voor de werving van een nieuw RvT-lid.

### **Medewerkers**

De ondernemingsraad (OR) van ROC Nijmegen telt dertien zetels. De drie afzonderlijke onderwijsdirecties hebben ieder twee geormerkte zetels. Ook zijn er twee geormerkte zetels voor de gezamenlijke ondersteunende directies. De raad heeft in januari 2025 tussentijdse verkiezingen gehouden en in juni reguliere verkiezingen. Als gevolg daarvan werden drie nieuwe leden verwelkomd. Na de verkiezingen is aan een medewerker de mogelijkheid geboden om als kandidaat-lid/toehoorder de OR-vergaderingen bij te wonen.

De voltallige OR komt drie keer per maand bijeen, waarvan éénmaal voor een formele OR-vergadering. Elke zes weken voert de OR formeel overleg met het CvB. Met de raad van toezicht heeft de OR in 2025 tweemaal overlegd. Daarnaast woont een RvT-lid periodiek OR-overleggen bij. De OR overlegt met de SR als beide raden betrokken zijn bij een dossier en woont periodiek een SR-overleg bij. Jaarlijks bespreekt de OR het sociaal beleid van de instelling met de vakbonden.

De OR kent drie vaste commissies (Control en Operations, Human Resources Management, Onderwijs, Kwaliteit en Zorg). Zij komen wekelijks bijeen en bereiden OR-besluiten voor. Maandelijks overleggen zij met portefeuillehouders en beleidsmakers. De OR-werkgroep Communicatie brengt periodiek berichten uit. De OR houdt op elke locatie inloopbijeenkomsten.

Een delegatie van de OR overlegt periodiek met de preventiemedewerker over de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie. Ook is de OR betrokken bij de halfjaarlijkse roc-brede Arbo-commissie. Jaarlijks is er overleg met de bedrijfsarts en met de vertrouwenspersoon.

Het dagelijks bestuur van de OR voert tweewekelijks informeel overleg met het CvB. Daarnaast was er in 2025 twee keer een afstemmingsoverleg tussen de besturen van ondernemingsraden van Gelderse roc's. De OR onderhoudt contacten met de OR van Rijn IJssel. OR-leden volgen regelmatig scholingen, onder meer van het landelijk Platform OR mbo - een van de OR-leden is bestuurslid van dit Platform. CvB en OR hebben gezamenlijk een training gevolgd over de onderlinge samenwerking.

Personeelsbeleid is een belangrijk onderwerp voor de OR. In 2025 verleende de OR instemming met betrekking tot het meerjarenformatieplan, het werkdrukplan 'Fit@Work', het medezeggenschapsstatuut, het vakantierooster en het arbobeleid. Bij vacatures voor managementfuncties is de OR vertegenwoordigd in de benoemingsadviescommissie.

Ontwikkelingen in het onderwijs en de examinering staan regelmatig op de OR-agenda. De OR heeft advies uitgebracht over het opleidingsportfolio 2026-2027 en over de begroting voor professionalisering.

De OR heeft advies uitgebracht over de meerjarenraming, de kaderbrief 2026 van ROC Nijmegen en heeft in een gezamenlijke vergadering met de SR ingestemd met de hoofdlijnen van de begroting 2026.

Tot slot heeft de OR advies gegeven aan de RvT over het profiel voor de werving van een nieuw RvT-lid.

## 5.3 Ontwikkelingen kwaliteitszorg

### 5.3.1 Kwaliteitszorg algemeen

#### Kaders

Als instelling hebben we te maken met externe kwaliteitseisen en onze eigen kwaliteitsambities. De kaders van de Inspectie van Onderwijs worden gezien als de basiskwaliteit. Onze eigen ambities zijn geformuleerd in onze missie en visie, strategische projecten en kwaliteitsagenda.

ROC Nijmegen is aangesloten bij het Kwaliteitsnetwerk mbo. Het Kwaliteitsnetwerk werkte de afgelopen jaren aan een eigen kwaliteitskader voor de sector: Referentiewaarden mbo. Eind november 2024 is tijdens de ALV van de MBO Raad besloten dat de sector Referentiewaarden mbo omarmt en dat er voldoende basis is om over te gaan naar de volgende fase (MBO raad, 2025). In de periode tot 2029 gaan alle mbo-scholen aan de slag om Referentiewaarden mbo in te bedden in hun eigen kwaliteitszorgsysteem. Bij ROC Nijmegen doen we dit op verschillende manieren. Enerzijds werken we aan een implementatieplan voor brede implementatie in de gehele organisatie. Anderzijds benutten we Referentiewaarden mbo al waar relevant bij activiteiten met betrekking tot kwaliteitszorg in de organisatie. Bijvoorbeeld bij vraagstukken en zelfevaluaties van teams (onderwijs en ondersteuning). Daarnaast maken we medewerkers in de organisatie steeds meer bekend met Referentiewaarden mbo, zowel formeel tijdens een scholingsbijeenkomst als informeel in overleggen.

#### Uitgangspunten

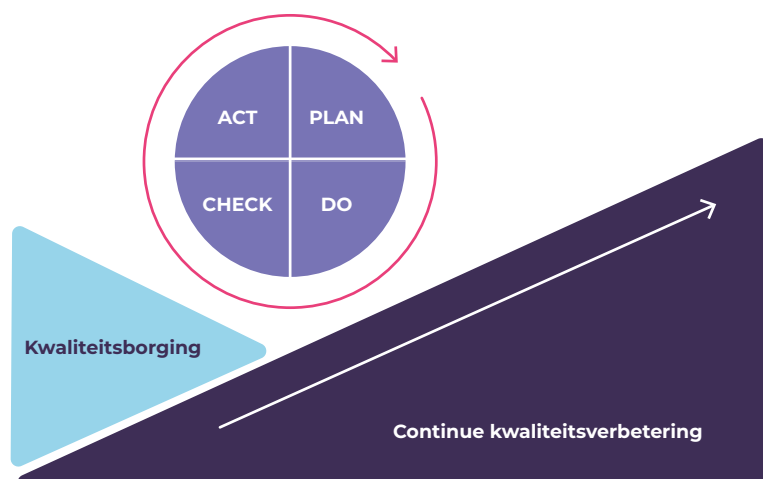
Voor de kwaliteit van ons onderwijs maken we gebruik van het Three Lines Model van The Institute of Internal Auditors<sup>2</sup>. Hierin is de eerste lijn (de business) primair hoofdvantwoordelijk voor het realiseren van goed, flexibel en uitdagend onderwijs. De ondersteunende diensten (tweede lijn) zijn er om te ondersteunen, adviseren en coördineren, en bewaken of de primaire lijn haar verantwoordelijkheid daadwerkelijk nakomt. Dat geldt zowel voor de onderwijskwaliteit als voor de examenkwaliteit. De eerste en tweede lijn zijn in principe verantwoordelijk voor het primaire proces, gericht op resultaat en kwaliteit. De derde lijn bestaat uit Control, Audit en de centrale- en decentrale examencommissies. Zij hebben een controlerende en waarborgende rol. De drie lijnen werken nauw samen.

Met de drie lijnen maken we het onderscheid tussen zorgen (eerste en tweede lijn) en borgen (derde lijn). Het werken aan kwaliteit is een samenspel tussen enerzijds ontwikkeling & verbetering (zorgen) en anderzijds planning & control (borgen). Voor effectieve ontwikkeling en borging zijn duidelijk geformuleerde doelen nodig. Die bieden tevens mogelijkheden voor sturing en verantwoording.

<sup>2</sup> <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Dutch.pdf>

## Zorgen

Vanuit onze kwaliteitscultuur werken we met een kwaliteitszorgsysteem aan voortdurende verbetering van de onderwijskwaliteit. Dat doen we systematisch door het steeds weer doorlopen van de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus) van Deming.



## Borgen

Het waarborgen van kwaliteit vormt de basis voor het handelen van alle betrokkenen bij het onderwijsproces. De kwaliteit van onderwijs wordt extern gewaarborgd door de kwaliteitseisen van de Inspectie van het Onderwijs. Binnen onze onderwijsinstelling zorgen de interne audit, de planning en control-cyclus (P&C-cyclus) en de examencommissie voor borging.

### Interne audit

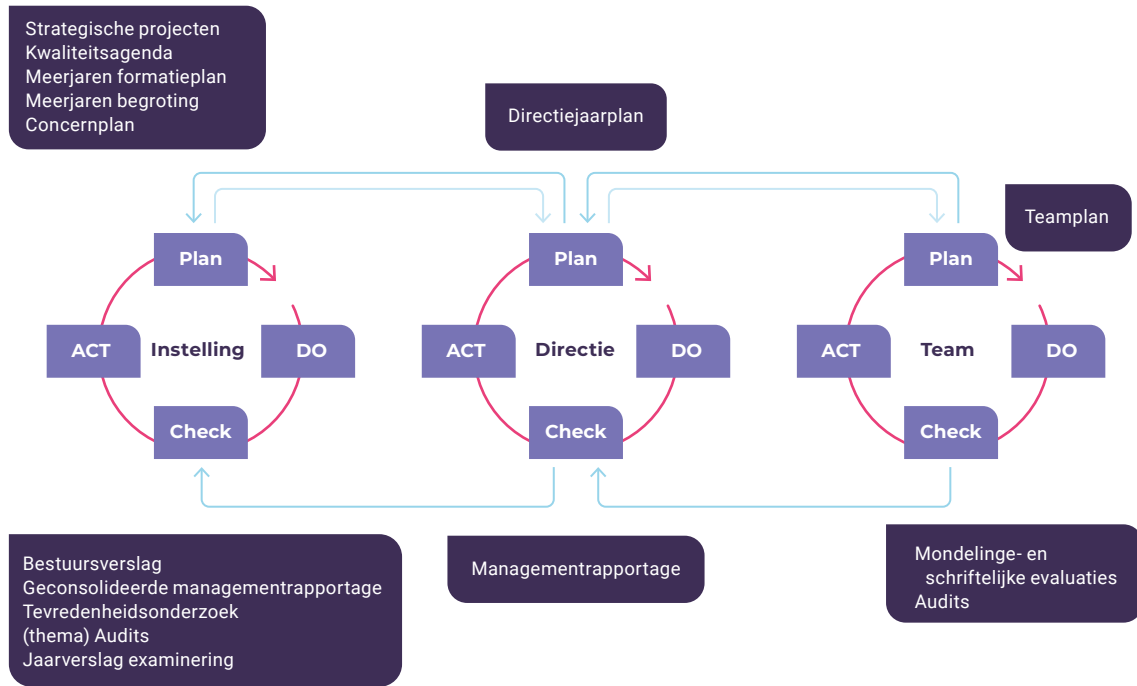
De audits staan in dienst van compliance (voldoen aan wet- en regelgeving) en performance (voldoen aan eigen ambities). De audits maken deel uit van processen die zich richten op het tijdig signaleren en mogelijk voorkomen van eventuele risico's voor de instelling (risicobeheersing). Daarnaast dragen onze interne audits bij aan de voortdurende verbetering van teams en de lerende organisatie (waarderend en ontwikkelingsgericht auditen). We voeren de audits uit volgens ons auditbeleid.

### Planning en control-cyclus

De borging van de PDCA-cyclus is opgenomen in de P&C-cyclus. Beide cycli kunnen niet zonder elkaar bestaan. De P&C-cyclus is gekoppeld aan de planvorming, de begroting en de verantwoording. Zowel tussen teammanagers en directeuren als tussen directeuren en CvB vinden er jaarlijks drie P&C-gesprekken plaats.

Onderstaand overzicht toont de samenhang tussen de PDCA en P&C-cyclus.

**SAMENHANG TUSSEN DE PDCA EN P&C-CYCLUS**



**Examencommissie**

De verantwoordelijkheid voor proces en borging van de examineringskwaliteit ligt bij de centrale examencommissie. Gedelegeerde verantwoordelijkheid ligt bij de decentrale examencommissies en de vaststeladviescommissie. De decentrale examencommissies houden toezicht op de kwaliteit en informeren zowel de centrale examencommissie als de teams over de uitkomsten van de toezichthoudende activiteiten.

## 5.3.2 Bevindingen extern toezicht op onderwijs en examinering

### Vierjaarlijks onderzoek bestuursgericht toezicht

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. De Inspectie van het Onderwijs heeft in de eerste maanden van 2025 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij ROC Nijmegen.

De kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van ROC Nijmegen is beoordeeld als voldoende. Het bestuur waarborgt met zijn (be)sturing de kwaliteit van onze opleidingen. Het heeft ambities waarmee het gericht werkt aan de verdere verbetering en ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Ook is er sprake van deugdelijk financieel beheer, zonder financiële risico's voor de continuïteit.

### Steekproef kwaliteitsonderzoeken (SKO)

De onderwijsinspectie heeft begin 2025 tevens kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd bij de opleidingen:

- Medewerker marketing en communicatie, opleidingscode 25148, niveau 4, bol (team Young Talent Academy);
- Leidinggevende travel & hospitality, opleidingscode 25647, niveau 4, bol (team Toerisme & Recreatie);
- Pedagogisch medewerker kinderopvang, opleidingscode 25696, niveau 3, bbl (team Pedagogisch werk).

Deze onderzochte opleidingen maakten in 2025 deel uit van een steekproef van opleidingen waar de inspectie een kwaliteitsonderzoek uitvoerde, met als doel een beter beeld te krijgen van de kwaliteit van het onderwijs in Nederland. Deze steekproefsgewijze kwaliteitsonderzoeken dienden tevens als verificatie-activiteit ten behoeve van het vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau dat gelijktijdig plaatsvond.

De eindoordelen op onderwijskwaliteit van de opleidingen Medewerker marketing en communicatie en Leidinggevende travel & hospitality waren voldoende. Zij scoorden op alle standaarden van het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs voldoende. Het eindoordeel op onderwijskwaliteit bij de opleiding Pedagogisch medewerker kinderopvang was onvoldoende. De opleiding scoorde alleen een onvoldoende op de standaard OR1 (studiesucces). Hiervoor heeft het bestuur een herstelopdracht gekregen.

### Onderzoek onderwijsroute

De onderwijsinspectie heeft onderzoek gedaan naar de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Onderwijsproces, Veiligheid, Borging en afsluiting en Sturen, Kwaliteitszorg en ambitie. Na afloop van het stelselonderzoek naar de onderwijsroute niveau 2, 3 en 4 (team Educatie) heeft het bestuur een herstelopdracht gekregen op de standaard 'Aanbod' (OP1).

### Herstelonderzoek

De inspectie heeft in augustus 2025 een herstelonderzoek uitgevoerd bij de opleiding Logistiek supervisor, opleidingscodes 25388 en 25776, niveau 4, bbl. De standaard Studiesucces (OR1) is als onvoldoende beoordeeld. Hiervoor heeft het bestuur een herstelopdracht gekregen.

### 5.3.3 Bevindingen op basis van intern toezicht

De Centrale Examencommissie, directie Control & Bestuursondersteuning en de raad van toezicht organiseren het interne onafhankelijke toezicht op onderwijs, bedrijfsvoering en examinering.

#### Centrale Examencommissie

##### Organisatie van de examencommissie ROC Nijmegen

De examencommissie van ROC Nijmegen bestaat uit een centrale examencommissie (CEC) en acht decentrale examencommissies (DEC's). Binnen de CEC is tevens de vaststeladviescommissie (VAC) ondergebracht.

De CEC is verantwoordelijk voor het functioneren van de examencommissies als geheel. Zij bewaakt de kwaliteitsborgingscyclus, stimuleert professionalisering en zorgt voor een goed toegeruste commissie. Daarnaast ondersteunt de CEC de DEC's bij de uitvoering van hun taken en monitort, onderzoekt en analyseert zij (waar mogelijk in samenwerking met de DEC's) roc-brede thema's op het gebied van examenkwaliteit.

De DEC's zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van alle wettelijke examencommissietaken voor de opleidingen binnen hun portefeuille. Voor het kwaliteitsborgingsproces baseren zij zich op het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs. Elke DEC werkt met een kwaliteitsborgingsplan, dat fungeert als motor van de PDCA-cyclus.

De VAC geeft een vaststeladvies over examens, waarna de DEC of CEC de examens formeel vaststellen. Hiervoor zijn drie inhoudelijke kamers ingericht (Economie, Techniek en Zorg & Welzijn), die adviseren op inhoud en toetskwaliteit.

De CEC rapporteert over de uitvoering van de taken van de gehele examencommissie in het bestuursverslag en het jaarverslag examinering. Daarnaast levert zij input voor managementrapportages en adviesrapportages binnen de planning- en controlcyclus van de organisatie.

##### Kwaliteit examinering

De examenkwaliteit bij ROC Nijmegen voldoet, op basis van eigen reflectie, aan de norm. Dit blijkt ook uit bevindingen uit de interne audit en het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs. De kwaliteitskaders BA1 (borgen van examenkwaliteit) en BA2 (zorgen voor examenkwaliteit) scoren nergens onvoldoende.

Wel zijn er aandachtspunten, waarbij de continuïteit van de bezetting van de examencommissies als grootste risico wordt gezien voor het duurzaam borgen van examenkwaliteit.

##### Aandachtspunten:

###### Continuïteit van de examencommissie

Uit interne auditrapporten, het vierjaarlijks onderzoek van de inspectie van het onderwijs en eigen signalen blijkt dat de continuïteit van de examencommissie onder druk staat. Daarom is in het voorjaar van 2025 besloten de rol van voorzitter van de CEC te versterken door deze rol te intensiveren. Daarnaast is in het najaar van 2025 een organisatiebreed onderzoek uitgevoerd naar de inrichting van de examencommissie om te komen tot verbeteradvies. Dit rapport is eind 2025 opgeleverd en zal in 2026 leiden tot besluitvorming over de toekomstige inrichting.

### Versterking van de PDCA-cyclus

De kwaliteitsborgingscyclus draagt aantoonbaar bij aan de versterking van de examenkwaliteit. De cyclus draait inmiddels meerdere schooljaren, waardoor zichtbaar is dat de samenwerking tussen onderwijs en examinering verdiept. Geconstateerde risico's leiden doorgaans tot verbetermaatregelen binnen de opleidingen, wat voor de examencommissie goed te monitoren is. Daar waar de cyclus minder goed functioneert, wordt dit onder de aandacht gebracht van het management, zodat gezamenlijk kan worden bijgestuurd.

### Kwaliteit van generieke examens

In januari 2025 is het taalbeleid van ROC Nijmegen herijkt en aangescherpt. Dit leidde tot beter zicht op vastgestelde examens en het versiebeheer van instellingsexamens Nederlands en Engels. Hiermee is een helder kwaliteitskader voor taalexamens neergezet. Tegelijkertijd constateert de examencommissie dat de kwaliteit van de uitvoering van generieke examens in algemene zin nog onvoldoende is.

### Professionalisering examinering

Er is geen zichtbaar instellingsbreed beleid voor professionalisering op het gebied van examinering. Hierdoor maken directies en opleidingen eigen keuzes en wordt er wisselend geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering. Enerzijds blijkt dat professionalisering op dit thema op sommige plekken achterblijft. Anderzijds tonen monitoringsgesprekken tussen DEC's en opleidingen dat er in de praktijk meer professionaliseringsactiviteiten plaatsvinden dan in een reguliere trainingsactiviteit zichtbaar is. In 2026 werken we aan verdere versterking en structurele borging van deze inzichten.

### Directie Control & Bestuursondersteuning

De directie Control & Bestuursondersteuning ondersteunt de organisatie bij het waarborgen van de kwaliteit en het in control zijn op het gebied van onderwijs, personeel, ondersteunende processen, organisatie, financiën en besluitvormingsprocessen. Dit doet de directie door:

- het opzetten, onderhouden en verbeteren van de P&C-cyclus;
- procesbegeleiding bij het opstellen van managementrapportages op directie- en instellingsniveau, inclusief het monitoren van de beoogde resultaten;
- beheer, presentatie en doorontwikkeling van managementinformatie;
- het uitvoeren van interne audits met betrokkenheid van externe beoordelaars;
- regievoering op projectportfoliomanagement.

### Interne audits

Jaarlijks wordt een auditkalender opgesteld. Alle audits vonden plaats conform het Onderzoekskader 2021 van de Inspectie van het Onderwijs. We kennen een reguliere cyclus van audits bij onderwijsteams waarbij alle teams om de vier jaar op de planning staan. Daarnaast worden er follow-up audits, risicogerichte audits, audits op aanvraag en instellingsbrede onderzoeken uitgevoerd.

In 2025 zijn de volgende reguliere audits op onderwijskwaliteit uitgevoerd:

- Pedagogisch Werk Boxmeer (23285 en 25698)
- Maatschappelijke Zorg (25779)
- Financiële beroepen (25724)
- Horeca Brood en Banket (25180)
- MECC (25297, oud en 25919, nieuw)
- Sport & Bewegen Nijmegen (25910 en 25913)
- Sport & Bewegen Boxmeer (23366 en 25910)

De volgende follow-up audits op onderwijskwaliteit zijn uitgevoerd:

- Handhaving en beveiliging Nijmegen (25690) (OP2, OR1, SKA1, SKA2)
- Hout en Meubel (25017) (BA2, SKA3)
- TEIS (25736) (OP5, SKA3)
- Vakopleiding Techniek (25892) (BA2, SKA2)
- Logistiek supervisor (25388 en 25776 (opvolger)) (OR1)
- Vavo (BA1)

De volgende pilot audit is uitgevoerd:

- DEC Techniek (BA1)

## Raad van toezicht

### Auditcommissie

De auditcommissie Financiën houdt toezicht op de rechtmatige verwerving én doelmatige en rechtmatige besteding van publieke middelen en adviseert de raad van toezicht.

In dit kader toetst de auditcommissie de meerjarenraming, de begroting, de tussentijdse financiële resultaten en de managementrapportages. De auditcommissie vindt het belangrijk om de ontwikkeling in de rijksbijdrage en de studentenaantallen te blijven monitoren. Met name de prognoses van de studentenaantallen en de benodigde formatie vragen aandacht. De verwachte groei in het studiejaar 2025-2026 is positief voor het roc. Tegelijk leidt dit ook tot voorfinanciering van groei en dus tot een beroep op de financiële reserves en de kaspositie. Het strategisch huisvestingsplan kreeg aandacht, onder meer door de voorgenomen verkoop van de Marterstraat. Verder besprak de auditcommissie de verantwoording en interne sturing van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 en de eerste inzichten in de ontwikkeling van indicatoren om de output en outcome te meten.

Ook risicomanagement en de kwaliteit van de informatievoorziening en interne beheersing zijn belangrijke onderwerpen voor de auditcommissie. In mei 2025 is uitgebreid gesproken over een belangrijk risico namelijk cybersecurity, aan de hand van het Deloitte rapport. In juni 2025 is het management control framework van het roc besproken. De risico-inventarisaties zijn verbreed met strategische risico's, hetgeen zichtbaar werd in de managementrapportage t/m augustus. Hiermee is een grote verbeterstap gezet. Het accountantsverslag 2024 en de managementletter 2025 zijn in mei respectievelijk december besproken in de auditcommissie in aanwezigheid van de onafhankelijke accountant. De interne beheersing is van voldoende niveau en het roc blijft werken aan verdere verbetering o.a. aan de hand van de aanbevelingen van de onafhankelijke accountant.

### Commissie Q

De commissie Onderwijs, kwaliteit en HR (Commissie Q) ziet toe op onderwijskwaliteit en HR-gerelateerde zaken en adviseert de raad van toezicht.

In dat kader agendaert de commissie Q, op basis van de P&C-cyclus van ROC Nijmegen, beleidstukken die van invloed zijn op het borgen van en zorgen voor kwaliteit van het opleidingsaanbod voor alle lerenden van ROC Nijmegen, en HR-beleidsstukken in relatie tot de strategische koers van ROC Nijmegen.

In het verslagjaar 2025 besprak de commissie de activiteiten uit het concernplan. De samenhang en doorwerking van de programmalijnen en strategische projecten kwamen vanuit kwaliteits- en HR-perspectief meermalen aan de orde en zijn met belangstelling gevolgd via managementrapportages.

De commissie stelde vragen gesteld naar aanleiding van het bestuursverslag, het medewerkersonderzoek, het kwaliteitsbeleid, de kwaliteitsagenda en de jaarverslagen van de centrale examencommissie en auditcommissie.

De commissie besprak de doorontwikkeling van de organisatie van het zorgen voor en borgen van de kwaliteit, waarin ROC Nijmegen in 2025 grote stappen zette die bevestigd werden tijdens het vierjaarlijkse inspectiebezoek. Het werkbezoek van de Commissie Q aan de centrale examencommissie en decentrale examencommissies in mei en een presentatie van de centrale examencommissie aan de voltallige RvT in november leverden waardevolle inzichten in de voortgang van het kwaliteitszorgmechanisme. Ook bespraken we de bevindingen van de inspectie ten aanzien van het onderwijsresultaat en welke stappen er binnen ROC Nijmegen genomen worden om deze te verbeteren.

De voortgang van flexibilisering van het onderwijs vanuit de programmalijn onderwijs voor de toekomst is met belangstelling gevolgd. Dit sloot aan bij de bevindingen die de commissie opdeed bij het werkbezoek aan de Young Talent Academy in april. De uitvoering van het strategisch huisvestingsplan ter ondersteuning van de flexibilisering had veel impact op de onderwijsteams in 2025. De commissie voerde hier regelmatig gesprekken over in relatie tot de ontwikkeling van het strategisch HR-beleid. De commissie adviseerde het strategisch HRM-beleid te verrijken met een visie waarvan de kwantitatieve analyse van het benodigde personeel onderdeel is. HR trof voorbereidingen om in 2026 tot een strategisch HRM-beleid te komen.

Vanuit het perspectief van kwaliteitsborging op opleidingsniveau besprak de commissie naast de inspectierapporten van het vierjaarlijks onderzoek ook de kwaliteitsonderzoeken (SKO) bij de opleidingen Travel & Hospitality en Toerisme & Educatie, en zijn de Taalschakeltrajecten en verbeteracties toegelicht.

De commissie Q bewaakt het waardengericht toezicht, waarin het voeren van een betekenisvolle dialoog tussen CvB en RvT centraal staat. Dit gebeurt op basis van het toetsingskader met de door CvB en RvT omarmde waarden: sociaal-maatschappelijk, duurzaamheid & vitaliteit en financieel-beheersmatig. In 2025 is het toetsingskader aangevuld met relevante informatiebronnen en het onderwerp Cybersecurity en Privacy ondergebracht bij de audit commissie.

Op basis van bovenstaande activiteiten bereidde de commissie agendapunten voor de voltallige RvT en de zelfevaluatie van de RvT voor, waarin het waardengericht toezicht centraal stond.

### 5.3.4 Privacy & cybersecurity

In 2025 zijn diverse activiteiten verricht op het gebied van privacy en cybersecurity. We voerden interne en externe privacy & security controles uit die tot verbetermaatregelen leidden. Deloitte voerde een audit uit op het sectorale toetsingskader. ROC Nijmegen scoorde boven het landelijk gemiddelde.

Er zijn twee datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Deze datalekken hadden een beperkte impact en waren ontstaan door foutief menselijk handelen. Deze datalekken zijn conform wet- en regelgeving behandeld.

## 5.3.5 Klachten en geschillen van studenten

### Klachten en geschillen

ROC Nijmegen heeft een laagdrempelig en toegankelijk online meldpunt: Meldpunt Klachten. Studenten kunnen hier terecht voor het indienen van een klacht of geschil, zoals een bezwaar of beroep. Daarnaast kunnen zij via dit meldpunt meldingen doen over pestgedrag, klachten of verzoeken aan de Decentrale Examencommissie (DEC), en verzoeken om teruggave van ongebruikte leermiddelen. Het meldpunt geeft ook informatie en advies, en biedt studenten de mogelijkheid om een verbetervoorstel in te dienen.

Bij ontvangst van een klacht of bezwaar onderzoeken we eerst intern of een minnelijke schikking mogelijk is. Als dit niet haalbaar blijkt, dan wordt de zaak in overleg met de klager voorgelegd aan de externe Klachten- en bezwarencommissie mbo en hbo van Stichting Onderwijsgeschillen. Deze commissie adviseert het college van bestuur, dat vervolgens een definitieve beslissing neemt. Is de klager het niet eens met deze beslissing, dan kunnen verdere juridische stappen worden overwogen. Beroepszaken met betrekking tot examinering en een negatief bindend studieadvies (BSA) worden behandeld door de Commissie van Beroep voor Examens (Cobex).

### Meldingen van klachten en geschillen

In het verslagjaar zijn 87 meldingen van klachten en bezwaren ontvangen, waarvan er vier zijn ingetrokken. Dit is een stijging van meer dan 45% ten opzichte van 2024. Het betrof 74 klachten en negen bezwaren, ingediend door studenten of hun ouders. De meeste klachten hadden betrekking op operationele zaken, zoals geluidsoverlast, gebrek aan lesruimte en roostering door verbouwingwerkzaamheden. Naast één geval van schorsing en één geval verwijdering hadden de bezwaren vooral betrekking op weigering van inschrijving.

De stijging van het aantal meldingen toont dat studenten het meldpunt goed weten te vinden. Met name bij gezamenlijk ervaren problematiek stimuleren studenten elkaar om een klacht in te dienen, wat zichtbaar is bij de meldingen over operationele zaken.

In de meeste gevallen is de melding afgedaan door een minnelijke regeling met de verantwoordelijke manager of directeur, waardoor externe behandeling niet nodig was. Eén klacht is voorgelegd aan de externe Klachten- en bezwarencommissie mbo en hbo van Stichting Onderwijsgeschillen. Het door de commissie uitgebrachte advies is door het CvB overgenomen.

### Commissie van Beroep voor Examens (Cobex)

Naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet verbetering rechtsbescherming MBO-studenten per 1 augustus 2023 heeft ROC Nijmegen een Commissie van beroep voor de examens (Cobex) ingesteld.<sup>3</sup> De Cobex werkt aan de hand van het Reglement Klachten en geschillen voor studenten ROC Nijmegen.

De Cobex behandelt beroepen van studenten tegen:

- vastgestelde examenresultaten;
- besluiten van de examencommissie of van een examinator;
- een negatief bindend studieadvies, afgegeven door het onderwijsteam.

De student kan na een uitspraak van de Cobex nog in beroep bij de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State.

<sup>3</sup> Zoals bedoeld in art. 7.5.4. WEB.

### Beroepszaken

In 2025 werden in totaal 44 beroepszaken bij de Cobex ingediend. De meerderheid daarvan, 33 zaken, werd uiteindelijk ingetrokken. Die intrekking volgde bijvoorbeeld nadat een student beter werd geïnformeerd over de reden van een besluit van de examencommissie. En soms werd een minnelijke regeling getroffen. Ook een regeling valt onder het begrip 'intrekking'. Eén student is in 2025 tegen een uitspraak van de Cobex in beroep gegaan bij de Afdeling Bestuursrechtpraak van de Raad van State. Dit beroep is ongegrond verklaard in 2025.<sup>4</sup> In 2025 deed de Cobex in zeven beroepszaken een uitspraak. Van de zeven beroepszaken zijn zes beroepen ongegrond en is één niet-ontvankelijk verklaard. De onderwerpen van de beroepszaken waren divers. De zaken gingen bijvoorbeeld over het al dan niet (on)terecht verlenen van een vrijstelling, over fraude, het (niet) toekennen van een extra kans en het niet eens zijn met een beoordeling van een examen. In vijf gevallen betrof het een beroep tegen een negatief bindend studieadvies (NBSA).

## 5.3.6 Klachten- en klokkenluiderscommissie

ROC Nijmegen heeft een klokkenluidersregeling en een reglement voor klachten en bezwaren van medewerkers. De Klachtencommissie en de Commissie Klokkenluiden bestaan uit dezelfde drie externe leden. Zij worden ondersteund door een ambtelijk secretaris. In 2025 heeft één medewerker gelijktijdig drie klachten ingediend. De Klachtencommissie adviseerde het college van bestuur deze klachten ongegrond te verklaren. Het college van bestuur heeft de adviezen overgenomen. In 2025 zijn geen meldingen van een (vermoeden van) een misstand binnengekomen bij de Commissie Klokkenluiden.

<sup>4</sup> RvS 13 augustus 2025, ECLI:NL:RVS:2025:3777; ECLI:NL:RVS:2025:3797.

### 5.3.7 Jaarverslag externe vertrouwenspersonen medewerkers

De Arbowet (Arbeidsomstandighedenwet) bevat richtlijnen en voorschriften voor gezond en veilig werken. Een vertrouwenspersoon is van belang voor het waarborgen van een veilige en gezonde werkomgeving.

ROC Nijmegen heeft twee externe vertrouwenspersonen bij wie medewerkers terecht kunnen voor het melden van ongewenste omgangsvormen. Een melding is een kwestie of situatie waarover de melder een gesprek met een vertrouwenspersoon voerde, dat aanleiding was voor vervolggesprekken of interventies. Een klacht is een formeel bij de klachtencommissie in te dienen of ingediende kwestie.

In 2025 zijn in totaal 59 meldingen binnengekomen. Dit is een toename van 21 meldingen ten opzichte van vorig jaar. Er is in 2025 één formele klacht ingediend ten aanzien van ongewenst gedrag en/of integriteit.

In onderstaand schema zijn de meldingen gerubriceerd op thema. De gehanteerde definities van de thema's zijn dezelfde als die de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen hanteert.

THEMA	AANTAL
<b>Intimidatie - inefficiënt leiderschap - verstoorde communicatie</b>	33
<b>Discriminatie</b>	2
<b>Preventief</b>	10
<b>Pesten</b>	5
<b>Seksueel grensoverschrijdend gedrag</b>	3
<b>Integriteit</b>	4
<b>Agressie</b>	2
<b>Overig</b>	0
Totaal	59

Opvallend is dat er in 2025 meer meldingen zijn binnengekomen die vallen in de categorie 'intimidatie- inefficiënt leiderschap - verstoorde communicatie'. Melders geven vooral aan dat de toon en wijze van communicatie in gesprekken tussen leidinggevende en medewerker, tussen medewerkers onderling en tussen medewerker en student als belastend wordt ervaren. Sociale veiligheid en het voeren van de goede dialoog zijn onderdeel van het programma voor leiderschapontwikkeling binnen ROC Nijmegen. Voor medewerkers bieden we regelmatig dialoogsessies aan en is er een kort webinar over het voeren van het goede gesprek beschikbaar.

### 5.3.8 Jaarverslag interne vertrouwenspersonen studenten

Onze onderwijsinstelling heeft zes interne vertrouwenspersonen bij wie studenten terecht kunnen voor het melden van ongewenste omgangsvormen. Op alle locaties is een vertrouwenspersoon aanwezig.

De kerntaak van de vertrouwenspersoon is het te woord staan en begeleiden van studenten die zelf last hebben (gehad) van ongewenst gedrag zoals agressie en geweld, discriminatie, (seksuele) intimidatie of pesten, dan wel dit hebben gezien of hiervan kennis hebben genomen. Verder signaleren vertrouwenspersonen situaties die zich op de locaties voordoen en hebben zij daarover overleg met directie, locatiemanagers en beveiliging.

CATEGORIE	AANTAL MELDINGEN 2025
<b>Discriminatie</b>	4
<b>BPV-discriminatie</b>	5
<b>Seksuele intimidatie</b>	4
<b>Agressie/geweld</b>	1
<b>Overig grensoverschrijdend gedrag</b>	11
Totaal	25

Vanaf 2025 wordt het aantal meldingen geteld per kalenderjaar, in totaal 25. Het totaal aantal meldingen in studiejaar 2023-2024 was 32. Het aantal meldingen m.b.t. agressie/geweld is gedaald.

## Hoofdstuk 6

The graphic features a light blue background with a repeating pattern of small, white, stylized 'v' or 'w' shapes. On the right side, there is a large, dark blue vertical rectangle. In the center, there is a yellow rounded square. Overlapping the bottom of the yellow square is a large, pink ring. To the right of the pink ring is a dark blue rounded square containing a white square with the same repeating pattern as the background. A thin black line extends from the left edge of the page towards the top of the yellow square.

# CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Strategisch kader
- Financieel kader

### Strategisch kader

Kalenderjaar 2025 is het tweede uitvoeringsjaar van onze Strategie 2024-2027 'Samen maken we er werk van'. Samen met onze studenten, docenten en partners bouwt ROC Nijmegen aan de toekomst van onze regio. Onze strategie geeft richting aan hoe we onze missie en visie de komende jaren realiseren. We hebben drie strategische pijlers: Talentontwikkeling, In het hart van de arbeidsmarkt en Onderwijs voor de toekomst. Deze strategische pijlers zijn nader uitgewerkt in onze Kwaliteitsagenda 2024-2027. Aan elk van de drie strategische pijlers is een programmalijn gekoppeld. De drie strategische projecten, Vitaliteit en duurzaamheid, Wendbare organisatie en Strategisch Huisvestingsplan, zijn overstijgend dan wel ondersteunend aan de strategische pijlers. [Zie ook paragraaf 2.1](#) van dit verslag.

Om onze doelstellingen te realiseren, stellen we in ons concernplan jaarlijks onze prioriteiten vast in de context van (regionale) politieke, maatschappelijke, en economische ontwikkelingen. Het concernplan beschrijft op roc-niveau de focus voor het komende kalenderjaar en de daarvoor beschikbare middelen. Het concernplan geeft richting aan de directieplannen en de teamjaarplannen, en is het vertrekpunt voor onze jaarlijkse herijking van de meerjarenraming. Op jaarbasis stellen we middelen beschikbaar om onze strategische doelstellingen te realiseren, dit is de strategische beleidsruimte. De middelen worden ingezet voor de financiering van de programmalijnen en strategische projecten. Daarnaast ontvangen de onderwijsteams implementatiegelden om de resultaten vanuit programma's en projecten in de teams te implementeren.

### Financieel kader

Een structureel financieel gezonde organisatie is het uitgangspunt. De Inspectie van het Onderwijs ziet hier op toe. De inspectie gebruikt vier kengetallen en bijbehorende signaleringswaarden bij het toezicht op financiële continuïteit die hieronder zijn toegelicht.

#### Liquiditeit

Doel kengetal: Indicatie van risico om op korte termijn te voldoen aan verplichtingen.  
Signaleringswaarde: Een waarde onder de 0,5 voor de liquiditeitsratio: (kortlopende vorderingen en liquide middelen) ÷ kortlopende schulden.

#### Absolute omvang liquide middelen

Doel kengetal: Indicatie van risico om op korte termijn te voldoen aan verplichtingen.  
Signaalwaarde: Een bedrag onder de € 2 miljoen aan absolute liquide middelen.

#### Solvabiliteit

Doel kengetal: Het op langere termijn voldoen aan financiële verplichtingen.  
Signaalwaarde: Een waarde onder de 30% voor solvabiliteit: (eigen vermogen en voorzieningen ÷ totaal passiva).

#### Bovenmatig eigen vermogen

Doel kengetal: Indicatie voor bovenmatige reserves.  
Signaalwaarde: De berekening van de signaleringswaarde is instellings-specifiek en wordt als volgt gemaakt:  $(0,5 * \text{aanschafwaarde gebouwen} * 1,27) + (\text{boekwaarde overige materiële vaste activa}) + (0,05 * \text{totale baten})$ .

Voor ROC Nijmegen zijn de kengetallen van de inspectie het vertrekpunt. Aansluitend bij de context van ons roc streven we in beginsel de volgende interne normen na.

Interne normen ROC Nijmegen:

- Meerjarig rendement van 0%;
- Solvabiliteit tussen 40% en 60%;
- Liquiditeitsratio groter dan 0,75;
- Huisvestingsratio kleiner dan 12%;
- Een eigen vermogen dat niet bovenmatig is volgens de normen van de inspectie;
- Een regulier investeringsbudget van €2,0 miljoen op jaarbasis; in de Meerjarenraming 2026-2030 wordt geanticipeerd op een geïndexeerd investeringsniveau via een structurele ophoging van €0,4 miljoen van het jaarlijkse budget vanaf 2027 op jaarbasis;
- Een formatie verdeling direct-indirect die zich beweegt rondom 70%-30%;
- Een verdeling van middelen personeel en materieel die zich beweegt rondom 79%-21%;
- Een kostenstructuur die in lijn ligt met, of zich toe beweegt naar, de landelijke benchmark;
- Beschikbare strategische beleidsruimte van 6% van de Rijksbekostiging, zijnde een gemiddeld percentage bij vergelijkbare onderwijsinstellingen.

Binnen bovenstaand financieel kader is ruimte om in 2026 een negatief rendement te begroten. De belangrijkste reden hiervoor is de groei in het aantal studenten in studiejaar 2025 met als gevolg dat er meer druk staat op de T-2 allocatie van met name de onderwijsteams. Om (formatieve) fluctuaties tussen de jaren te beperken en deze druk op een verantwoorde manier op te vangen, is het rendement voor 2026 vastgesteld op -1,0%.

### Ontwikkeling aantal studenten beroepsonderwijs

Het aantal studenten van ROC Nijmegen laat in de afgelopen jaren het volgende beeld zien op 1 oktober:

STUDENTENAANTALLEN	2023	2024	2025
<b>MBO onderwijs</b>			
<b>BOL</b>	7.218	7.075	7.217
<b>BBL</b>	1.841	1.933	1.976
Totaal MBO onderwijs ongewogen	9.059	9.008	9.193

Het aantal studenten bepaalt in grote mate de baten die ons roc in de komende jaren zal ontvangen. In 2025 zien we, ondanks de stabiele demografische verwachtingen, een groeiende studentpopulatie. Kijkend naar de examenkandidaten, de trend van instroom, doorstroom en opstroom is de verwachting dat het aantal studenten de komende jaren, gemiddeld genomen, minimaal groeit, waarna het vanaf 2028 licht zal dalen. Het effect van een krimpende jongerenpopulatie in Nederland blijft daarmee voor ROC Nijmegen in de komende jaren beperkt. Dit geeft de volgende prognose voor de komende jaren:

STUDENTENAANTALLEN	2026	2027	2028	2029	2030
<b>MBO onderwijs</b>					
<b>BOL</b>	7.342	7.479	7.459	7.501	7.403
<b>BBL</b>	1.952	1.870	1.865	1.759	1.737
Totaal MBO onderwijs ongewogen	9.294	9.349	9.324	9.260	9.140

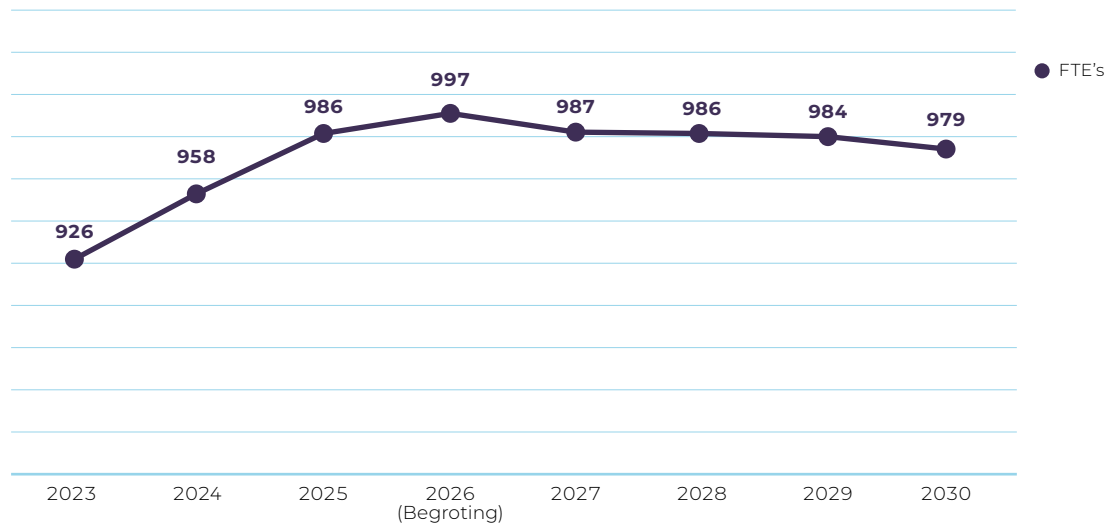
Op basis van de T-2 systematiek zal het effect van de stijging in studenten de komende jaren nog positief doorwerken in de omvang van de reguliere middelen Rijksbekostiging. De hoge omvang van de formatie die voor 2026 heeft geleid tot een negatief rendement kan hierdoor in de jaren daarna geleidelijk in lijn worden gebracht met de bekostiging.

### Ontwikkeling formatie

Voor de ontwikkeling van de fte's in een jaar is in de meerjarenraming aangesloten bij de ontwikkeling in baten als gevolg van de ontwikkeling studentenaantallen. Hierbij is de volgende methodiek gehanteerd:

- Startpunt in de berekening wordt gevormd door de formatieve inzet in de begroting 2026, met een negatief rendement van 1%.
- Op basis van (i) groeiende studentaantallen (t-2), (ii) daarmee samenhangende batentoeename, (iii) de verhouding personele en materiële lasten en (iv) daling van kwaliteitsmiddelen wordt de benodigde ontwikkeling in formatie bepaald.
- Omdat het eindsaldo van fte's in een jaar, het beginsaldo is in het opvolgende jaar, zou dat grote fluctuaties betekenen tussen begin en eind van het jaar om gemiddeld op het gewenste aantal fte uit te komen. Om dit te ondervangen is, net als in Meerjarenraming 2025-2029, gekozen in 2027 te eindigen met het aantal dat gemiddeld in 2028 kan worden ingezet.
- De formatieontwikkeling is getoetst op student/fte ontwikkeling (zie grafiek verderop).

### FORMATIE ONTWIKKELING (GEMIDDELDE PER KALENDERJAAR IN FTE'S)



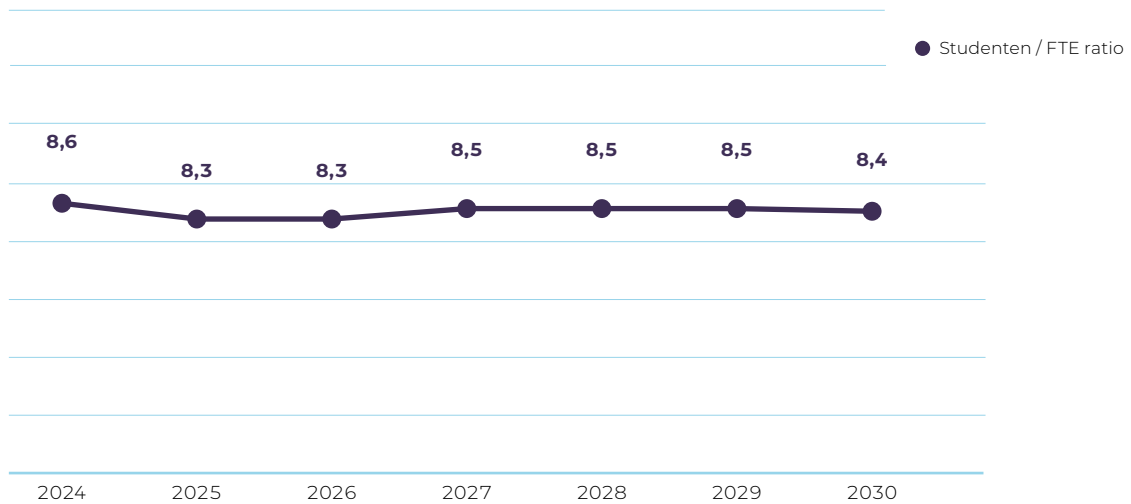
In de figuur hierboven laten de jaren 2025 en 2026 (begroting) een (verdere) groei in formatieve inzet zien. Dit ondanks het beëindigen van de Nationaal Programma Onderwijsgelden (NPO-gelden) en de verwachte daling in Rijksbijdrage als gevolg van de kleine daling in studenten T-2 (-1% en -1% mbo-studenten). De ogenschijnlijk, tegenstrijdige toename in fte kan als volgt verklaard worden:

1. In 2024 ontstond door aanvullende middelen en de t-2 bekostiging meer ruimte, deze ruimte is benut om de formatie gedurende 2025 te laten groeien.
2. De uitvoering van programmalijnen is gedurende 2024 op stoom gekomen en kwam hierdoor voor 5/12 tot uiting in de cijfers en werkt in 2025 en 2026 verder door.
3. In 2025 heeft een groei in studentenpopulatie mbo plaatsgevonden met als gevolg groei in formatie.
4. De toekenning van aanbesteding educatie met als gevolg leerlingen groei.
5. Vervanging van externe inhuur door personeel in loondienst voor structurele taken (m.n. bij directie Operations).

De reguliere formatie in 2026 is opnieuw hoger dan voorgaand jaar, en zal gestaag moeten dalen naar net onder het niveau van 2025 als gevolg van dalende bekostiging en stijgende afschrijvingslasten. Hierdoor zakt de totale formatie in 2027 t.o.v. 2026 met 10 fte welke gerealiseerd wordt door de daling in het tweede half jaar van 2026. In 2027 is vervolgens sprake van een stabiele formatieontwikkeling met beperkte krimp tot 2029 gevolgd door een relatief grote opdracht voor 2030.

De figuur hieronder laat zien wat de impact van de formatieontwikkeling is op de student/fte ratio (o.b.v. fte's in loondienst). De ratio is de afgelopen jaren gedaald als gevolg van extra middelen door NPO, niveau 2 en nfinanciering. Door de verwachte groei in studentenaantallen in combinatie met stabiele formatie zal de student/fte ratio toenemen naar 8,5 en blijft daarmee onder de ratio van 2024 en ruim onder het landelijk gemiddelde van 9,1<sup>5</sup>.

### STUDENT/FTE RATIO (PER KALENDERJAAR)



Gedurende de afgelopen jaren hebben de NPO-gelden ervoor gezorgd dat er ruimte is geweest om de student/fte ratio naar beneden te brengen. Daar waar de ratio in 2025 op het laagste punt is, zal dit de komende jaren licht iets oplopen.

Met de huidige flexibele schil (formatie met tijdelijke aanstelling) en met het verwachte natuurlijk verloop is het onze inschatting dat er voldoende flexibiliteit in de formatie zit om de beoogde krimp te realiseren. Een uitgebreide beschrijving van alle aspecten van de beoogde formatieontwikkeling wordt opgenomen in het Meerjarenformatieplan 2026-2030.

<sup>5</sup> Cijfer 2024 mbobenchmarkt.nl

## Meerjarenraming 2026-2030 staat van baten en lasten

	REALISATIE	MEERJARENRAMING				
STAAT VAN BATEN EN LASTEN						
Bedragen x € 1.000	2025	2026 (Begroting)	2027	2028	2029	2030
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen	109.903	108.445	110.003	110.516	111.263	111.010
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.663	1.710	1.619	1.471	1.408	1.408
College-, cursus-, les- en examengelden	1.222	1.162	1.046	1.044	984	972
Baten werk in opdracht van derden	5.941	7.109	6.967	6.702	6.652	6.652
Overige baten	5.266	5.622	5.179	5.041	4.887	4.887
<b>Totaal baten</b>	<b>123.995</b>	<b>124.048</b>	<b>124.814</b>	<b>124.774</b>	<b>125.194</b>	<b>124.929</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	98.477	100.929	99.261	99.441	99.674	99.555
Afschrijvingen	5.674	6.070	6.645	6.739	6.833	6.878
Huisvestingslasten	6.526	6.051	6.162	5.912	5.912	5.912
Overige lasten	12.803	12.667	12.825	12.785	12.907	12.804
<b>Totaal lasten</b>	<b>123.480</b>	<b>125.717</b>	<b>124.893</b>	<b>124.877</b>	<b>125.326</b>	<b>125.149</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>515</b>	<b>-1.669</b>	<b>-79</b>	<b>-103</b>	<b>-132</b>	<b>-220</b>
Financiële baten en lasten	249	376	79	103	132	220
<b>Resultaat</b>	<b>764</b>	<b>-1.293</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Ontwikkeling resultaat**

In 2025 is sprake van een positief resultaat ondanks de begroting met een negatief rendement. De belangrijkste redenen voor het positieve resultaat zijn:

- Vrijval voorziening duurzame inzetbaarheid;
- Hogere inkomsten vanuit baten i.o.v. derden, overige baten en detachering en lagere afschrijvingslasten.

In de afgelopen jaren is gemiddeld genomen een positief exploitatieresultaat behaald. Dat biedt de ruimte om in 2026 een negatieve exploitatiebegroting te presenteren. In de formatieve ontwikkeling uiteengezet op de vorige pagina, is reeds met dit voornemen rekening gehouden.

## Ontwikkeling baten

### Rijksbijdragen

De belangrijkste component in de Rijksbijdrage betreft de lumpsum voor het reguliere onderwijs. Deze hebben we ingeschat met de volgende componenten:

- Basis is de ontwikkeling van de lumpsum (macro) in de miljoenennota;
- Aannee van een groei tot en met 2027 van de studentenaantallen gevolgd door een beperkte daling in lijn met verwachting op landelijk – en regionaal niveau;
- Stabiel marktaandeel in de regio de komende jaren.

### Ontwikkeling kwaliteitsafspraken

Om de doelen van de werkagenda mbo (looptijd: 2024-2027) te behalen worden de kwaliteitsgelden beschikbaar gesteld.

In 2026 verwachten we €10,2 miljoen aan kwaliteitsgelden te ontvangen. Ondanks de verwachting dat de studentepopulatie in 2026 en mogelijk in 2027 (beperkt) groeit, gaan we uit van een stabiel marktaandeel in de totale populatie van mbo-studenten in Nederland. We houden daarom rekening met een stabiel budget in de meerjarenraming voor 2027. Na 2027 houden we rekening met een beperkte afbouw van de kwaliteitsgelden als gevolg van het aflopen van de kwaliteitsagenda. De kwaliteitsgelden worden grotendeels gebruikt om de activiteiten die binnen onze strategische beleidsruimte vallen te financieren.

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

In de meerjarenraming is een consistente lijn van overige overheidsbijdrage en een beperkte daling subsidies opgenomen.

### College-, cursus-, les en examengelden

Dit betreft met name ontvangen cursusgelden van de zittende BBL-studenten ouder dan 18 jaar. Hier staat ook een afdracht/inhouding aan OCW tegenover onder de Rijksbijdrage, al is deze afdracht op basis van T-2. Hierdoor kan er sprake zijn van een resultaatteffect wanneer de zittende BBL'ers hoger of lager zijn dan de aantallen op basis van T-2. In de meerjarenraming is de afdracht gelijkgesteld aan de inkomsten, waardoor dit geen resultaatteffect oplevert.

### Baten werk in opdracht van derden

Dit betreft enerzijds subsidieprojecten vanuit gemeenten, provincies en bedrijfsleven en anderzijds ontvangen gelden vanuit contractactiviteiten. Deze laatste categorie bevat ook de activiteiten die ons roc in het kader van LLO ontplooit. Afgelopen jaren is een basis gelegd voor het opzetten van private onderwijstrajecten. Vanuit de groeiambitie zijn toenemende baten voor privaat onderwijs begroot. De omzet van privaat onderwijs is in 2026 begroot op €500k dat is een groei, ten opzichte van 2025, van circa €80k in percentages uitgedrukt circa 20% groei. In de daaropvolgende jaren houden we rekening met een omzetgroei van 15% per jaar. De baten uit subsidieopbrengsten hebben door de deelnemers met een Oekraïense achtergrond en aanbesteding een vlucht gekregen. Vanaf 2028 is voorzichtigheidshalve een daling verondersteld. Overige opbrengsten zijn voorzichtigheidshalve (beperkt) lager verondersteld.

### Overige baten

Onder de overige baten vallen onder andere onderwijs gerelateerde kosten die wij in rekening brengen bij studenten, opbrengsten van leerbedrijven, detacheringen, verhuur opbrengsten en opbrengsten vanuit de vavo-studenten die vallen onder de Wet Rutte. Deze baten zijn in de meerjarenraming grotendeels gelijk gehouden. Uitzonderingen zijn de gelden vanuit de Wet Rutte, deze bewegen mee met de studentenaantallen van vavo en de overige baten die in 2026 eenmalig hoger zijn door het positief bijstellen van de pro rata en een eenmalig schenking van Steunstichting Studentenfonds. Ook voor detachering geldt dat rekening is gehouden met een kleine daling, maar blijft naar verwachting boven het niveau van 2024.

## Ontwikkeling lasten

### Personeelslasten

De personele lasten laten een stijging zien ten opzichte van de realisatie 2025 als gevolg van de hogere formatieve inzet door groei in studentenpopulatie. Vanaf 2027 verwachten we lagere kosten door een daling in formatieve inzet waarna er een licht stijgende lijn volgt doordat in de meerjarenraming rekening is gehouden met een stijging van de gemiddelde personele last (GPL) als gevolg van een voorgenomen stijging in het aandeel LC-docenten ten opzichte van het totaal aantal docenten. De overige personele lasten betreft onder andere mutaties in personele voorzieningen en ontvangen uitkeringen vanuit het UWV. In 2025 zijn deze lasten lager door vrijval personele voorzieningen. Het geprognosticeerde niveau voor 2026 tot en met 2030 is stabiel.

### Afschrijvingen

De ontwikkeling van de afschrijvingslast vertoont in meerjarig perspectief een stijgende lijn. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de additionele investering van €16,9 miljoen verspreid over de jaren 2024 t/m 2026 vanuit het strategisch huisvestingsplan. Daarnaast stijgen de afschrijvingen voor hardware als gevolg van het nieuwe beleid ten aanzien van mobiele telefoons. Tot slot is voor de komende jaren uitgegaan van een verhoging van het jaarlijkse investeringsbudget naar €2,4 miljoen, ten opzichte van €2,0 miljoen in voorgaande jaren. Hiermee wordt het uitblijven van indexaties in het verleden gecorrigeerd, en geanticipeerd op verwachte toekomstige inflatie. Dit tezamen resulteert in een afschrijvingslast die stijgt van €6,1 miljoen in de begroting 2026 naar €6,9 miljoen in de meerjarenraming 2030.

### Huisvestingslasten

Het vertrekpunt in de meerjarenraming is de actuele huisvestingslast (begroting 2026) op de locaties in eigendom Begijnenstraat (Boxmeer), Campusbaan, Energieweg, Heyendaalseweg en (vooralsnog) de Marterstraat.

Voor de energiekosten in de begroting 2026 is, o.b.v. het vastgelegde prijspeil, rekening gehouden met een daling van de energielasten mede als gevolg van investeringen in zonnepanelen en verkoop Marterstraat in het najaar 2026. We houden daarnaast rekening met een stabiel prijspeil in de meerjarenraming, maar onderkennen dat dit een potentieel risico is. Het uitgangspunt voor de overige huisvestingskosten opgenomen in de meerjarenraming vanaf 2027 is dat de kosten voor huur, schoonmaak, onderhoud en overige gelijk blijven. De afschrijvingslasten van investeringen in het kader van het strategisch huisvestingsplan lopen op tot ruim €1,1 miljoen. Dat betekent dat ons roc voor de uitdaging staat om de stijgende afschrijvingslast te compenseren. Compensatie is deels mogelijk door lagere energielasten door investering in zonnepanelen en luchtbehandelingskasten en daarnaast door de voorgenomen verkoop van de Marterstraat in het najaar van 2026. Door het vertrek van Wesseldijk en het aflopen van het Strategische huisvestingsplan, waardoor de Campusbaan weer volledig in gebruik genomen kan worden, ontstaat er ruimte om de groei in studentenaantallen op te vangen.

De besparing uit hoofde van verkoop van de Marterstraat is voor drie maanden meegenomen in de begroting van 2026 en levert vervolgens vanaf 2027 een jaarlijkse besparing aan exploitatielasten op van ca. €0,3 miljoen. Naast een besparing op exploitatielasten levert de verkoop van de Marterstraat, naar alle waarschijnlijkheid, ook een eenmalige boekwinst op. De verkoopopbrengst zou vervolgens weer gebruikt kunnen worden voor de reeds voorgenomen aflossing op de lening bij ING (zie hiervoor de toelichting 'Rentelasten'). De verkoopopbrengst van het pand met o.a. invloed op de liquide middelen, is gezien de onzekerheid van de omvang niet meegenomen.

### Overige lasten

Het vertrekpunt voor materiële lasten voor de meerjarenraming zijn de begrote kosten voor 2026. Vanaf 2027 bewegen de volgende kostengroepen binnen de materiële lasten mee met de studentenaantallen: contributies en lidmaatschappen, kopieerkosten, onderwijskosten en advieskosten. De materiële inzet op de strategische beleidsruimte beweegt mee met de omvang van de strategische beleidsruimte.

### Financiële baten en lasten

De rentelasten zijn opgenomen conform de actuele rentelast op de lopende leningen bij ministerie van Financiën (zekerheden locaties Campusbaan en Heyendaalseweg) en ING (zekerheden locaties Begijnenstraat, Energieweg en Marterstaat). Op basis van de afgesproken tussentijdse aflossingen en voorgenomen aflossing van de lening bij ING, dalen de rentelasten gedurende de jaren 2026-2030.

### Meerjarenraming 2025-2030 balans

	REALISATIE	MEERJARENRAMING				
BALANS						
Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Vaste activa</b>						
Immateriële vaste activa	0	1	0	0	0	0
Materiële vaste activa	71.860	76.474	73.634	69.300	64.872	60.399
<b>Vlottende activa</b>						
Vorraden	62	62	62	62	62	62
Vorderingen	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731
Liquide middelen	23.920	12.432	14.484	17.853	21.516	25.223
<b>Totaal activa</b>	<b>100.573</b>	<b>93.699</b>	<b>92.911</b>	<b>91.946</b>	<b>91.181</b>	<b>90.415</b>
Eigen vermogen	45.993	44.701	44.701	44.701	44.701	44.701
Voorzieningen	10.981	10.946	10.923	10.724	10.724	10.724
Langlopende schulden	18.111	17.137	16.371	15.606	14.840	14.074
Kortlopende schulden	25.488	20.916	20.916	20.916	20.916	20.916
<b>Totaal passiva</b>	<b>100.573</b>	<b>93.699</b>	<b>92.911</b>	<b>91.946</b>	<b>91.181</b>	<b>90.415</b>

### Aannames balans

De balans- en cashflow-mutaties prognosticeren we ook om de effecten van de voorspelde exploitatieresultaten te kunnen vertalen in een verwacht verloop van de liquiditeit.

### Materiële vaste activa

De investeringen en afschrijvingen veroorzaken de mutaties onder de materiële vast activa. In 2026 houden we rekening met de resterende extra investeringen (€ 6,3 miljoen in 2026) om de huidige locaties verder te optimaliseren en verbeteren passend bij het onderwijs van de toekomst. Omdat we in 2026 ook investeren in verbouwing van de Plaza en in LED-verlichting zijn de investeringen hoger dan de afschrijvingen en stijgt de balanspost. Het investeringsniveau voor de reguliere investeringen is voor 2026 in lijn met eerdere jaren gemaximeerd op € 2,0 miljoen op jaarbasis. Vanaf 2027 is uitgegaan van een verhoging van het jaarlijkse budget naar € 2,4 miljoen.

### Liquide middelen en financieringsbehoefte

De stand van de liquide middelen is de resultante van de ontwikkeling in de kasstroom. Doordat in 2026 een negatief resultaat begroot is zal ter dekking hiervan aanspraak gemaakt worden op de liquide middelen. Aanvullend wordt in 2026 een extra beroep gedaan op de liquide middelen als gevolg van de laatste fase de geplande investeringen in het Strategisch huisvestingsplan. Tot slot zal de geplande aflossing van de lening bij ING de positie ook verlagen. De fluctuaties in de liquiditeit zijn op te vangen met eigen liquide middelen en binnen de signaleringswaarde van de inspectie. ROC Nijmegen heeft tevens de beschikking over een kredietfaciliteit van € 6,8 miljoen bij het ministerie van Financiën, maar die zal naar de huidige verwachtingen in geen enkel jaar benut hoeven te worden.

### Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen ontstaan door het verwachte negatieve resultaat in 2026.

### Voorzieningen

De voorzieningen zijn verdeeld in: 1. Regeling 62 plus; 2. WW/BW; 3. Duurzame inzetbaarheid; 4. Jubilea; 5. Langdurig zieken; en 6. Groot onderhoud. De omvang van de voorzieningen is gebaseerd op de meest realistische managementinschattingen voor de komende jaren.

### Langlopende schulden

Onder de langlopende leningen liggen aflossingsschema's van de leningen bij het ministerie van Financiën. Voor de lening bij ING geldt dat deze medio 2026 volledig afgelost zal worden.

### Verwachte ontwikkeling van de ratio's

Onderstaande ratio's zijn de kengetallen die worden gehanteerd door de onderwijsinspectie. De ontwikkeling, zoals verwacht op basis van de hierboven genoemde veronderstellingen, is als volgt:

RATIO'S	REALISATIE	MEERJARENRAMING				
		2025	2026 (Begroting)	2027	2028	2029
Solvabiliteit	57%	59%	60%	60%	61%	61%
Liquiditeit	1,13	0,82	0,92	1,08	1,26	1,44
Bovenmatig eigen vermogen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee

De prognose laat zien dat de indicatoren zich bewegen binnen de signaleringswaarden van de inspectie.

### Risico's en onzekerheden

ROC Nijmegen is een financieel gezonde organisatie en wil dat ook blijven. De uitkomst van de Meerjarenraming 2026-2030 past in die ambitie. Voor de komende jaren lijkt het studentenaantal na (beperkte) groei te stabiliseren. Deze ontwikkeling ijlt nog na in de bekostiging van 2027 en mogelijk ook 2028. De ontwikkeling in de jaren daarna is meer onzeker met de aangekondigde herziening van de bekostiging in combinatie met het aflopen van de huidige kwaliteitsagenda. Het is daarom belangrijk om voldoende flexibiliteit in de kostenstructuur te behouden, om mee te kunnen bewegen met de studentontwikkeling en te kunnen anticiperen op de bekostiging.

De flexibiliteit, het draaien aan bepaalde knoppen (stuurvariabelen) die wezenlijke impact hebben op de uitkomst van de meerjarenraming, kan in de basis worden gezocht in twee belangrijke variabelen; het vergroten van onze inkomsten (instroom, marktaandeel, rendement, opbrengst werk voor derden) en/of het verlagen van onze lasten waarbij personele lasten verreweg de grootste component zijn. Van belang daarbij is te onderkennen welke stuurvariabelen er zijn en welke consequenties dat heeft voor het onderwijs en de bedrijfsvoering binnen ROC Nijmegen. In onderstaande tekst worden potentiële risico's benoemd en wordt ingegaan op de mogelijke stuurvariabelen om deze risico's te ondervangen. ROC Nijmegen streeft naar een gedegen beheersing van risico's. In 2025 zijn opnieuw mooie stappen gezet als het gaat om het identificeren van risico's en vervolgens beheersingsmaatregelen bepalen, uitvoeren en evalueren. Een belangrijk instrument binnen risicomangement is de adviesnota die voorafgaand aan de Planning en Control cyclus wordt opgesteld en besproken als onderlegger voor de te bespreken risico's in de verantwoordingsgesprekken van management en directie. Tevens wordt over de te nemen acties periodiek gerapporteerd in de management rapportage.

Richting de toekomst onderkennen we de volgende potentiële risico's die een financiële impact kunnen hebben op de Meerjarenraming 2026-2030, deze zijn gerangschikt naar gelang de kans dat het risico zich voordoet gecombineerd met de verwachte impact:

**(Geo-)politiek** De huidige geopolitieke situatie brengt een aantal onzekerheden met zich mee. Zowel de oorlog in Oekraïne als de nieuwe koers in de Verenigde Staten kunnen gevolgen hebben die we ook binnen ons roc gaan merken. In het verleden hebben we dit gemerkt met bijvoorbeeld de energieprijzen. Maar ook kunnen de extra kosten die ons land moet maken om bij te dragen aan de veiligheid binnen Europa en verdere economische ontwikkelingen uiteindelijk leiden tot extra bezuinigingen binnen het onderwijs. Daarbij zijn ook de ontwikkelingen in de rente voor ons van belang. Daarom is het belangrijk om de exploitatie flexibel te houden, zodat we hierop kunnen anticiperen in de komende jaren.

**Krapte op de arbeidsmarkt** Ondanks dat de werkloosheid sinds 2025 licht toeneemt, blijft arbeidsmarkt krapte in de onderwijssector sterk voelbaar. Dit zet organisaties onder druk om het beste talent te vinden en te behouden. Het imago van het "werken in het onderwijs", de wijze waarop het onderwijs georganiseerd is en de arbeidsvoorwaarden spelen een belangrijke rol bij het kunnen vervullen van vacatures. Een tekort aan personeel kan leiden tot een hoge werkdruk, ziekteverzuim of uitval. Daarnaast zien we, o.m. met de komst van een nieuwe generatie, dat het risico toeneemt dat werknemers de eisen stellen op gebied van inhoud van werk en arbeidsvoorwaarden. Dit heeft direct effect op de kwaliteit van onderwijs en onze ambities op het gebied van onderwijsontwikkeling. Binnen ROC Nijmegen is er veel aandacht voor levensfasebeleid en het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Dit wordt ook uitgedragen in de arbeidscampagne die we in 2026 lanceren.

**Langdurig hoge werkdruk** Onderwijs- en zorgvraag van studenten, welzijnsvragen, het combineren van werk en (mantel-)zorg, interne ontwikkelingen maar ook de arbeidsmarktkrapte vragen onverminderd veel inzet van onderwijzend en ondersteunend personeel. Dit kan leiden tot een langdurig hoge werkdruk. ROC Nijmegen heeft structurele aandacht voor haar personeel ten behoeve van voorkoming van uitval, hoge verzuimkosten, en verloop. Bijvoorbeeld via inzet op duurzame inzetbaarheid, vitaliteit & duurzaamheid en de reguliere gesprekscyclus.

**CAO ontwikkelingen** De huidige cao heeft een looptijd van 1 augustus 2025 tot 1 maart 2026 (verlengd tot 1 oktober 2026). De toekomstige ontwikkelingen rondom de cao zijn onzeker. Voornamelijk aspecten als duurzame inzetbaarheid, verlof, professionalisering en loonkostenontwikkeling kunnen impact hebben op de meerjarenraming. Strategische Personeelsontwikkeling geeft belangrijke handvatten om op deze ontwikkelingen in te spelen.

**Kwalitatieve frictie personeel** In beginsel kan de personele ontwikkeling in de meerjarenraming worden opgevangen vanuit natuurlijk verloop en de formatie met tijdelijke aanstellingen. Het potentiële risico is aanwezig dat een kwalitatieve frictie ontstaat en/of een frictie in de tijd.

**Educatiebudget** Het huidige educatiebudget is gegund aan ROC Nijmegen. Toekomstige aanbestedingen en gunningen blijven echter onzeker. Gezien deze onzekerheid wordt de kostenstructuur van Educatie zoveel mogelijk flexibel gehouden zodat we met deze ontwikkeling kunnen meebewegen.

**Subsidies** Binnen ROC Nijmegen worden veel subsidies verkregen om innovatie betaalbaar te maken en houden. Deze subsidies zijn tijdelijk van aard waardoor er met het aflopen van subsidies, denk aan RIF's, LLO-katalysator, ook een risico ontstaat.

### **Stuurvariabelen en kansen**

ROC Nijmegen kan de in voorgaande paragraaf geschetste potentiële risico's opvangen door kansen te benutten en/of stuurvariabelen te beïnvloeden. In essentie zijn deze stuurvariabelen terug te brengen naar het verhogen van inkomsten enerzijds of het verlagen van de lasten anderzijds. Het financieel bewustzijn binnen de organisatie is gegroeid. Het hoog houden en op onderdelen verder ontwikkelen van dit financiële bewustzijn is een belangrijke voorwaarde voor adequate (financiële) sturing. In 2026 staan opnieuw een aantal stappen gepland om het financiële bewustzijn te bestendigen.

## Hoofdstuk 7

A decorative graphic featuring a light blue background with a repeating pattern of small, white, stylized 'L' shapes. Overlaid on this are several geometric shapes: a dark blue square in the top right, a yellow rounded square in the center, a dark blue rounded square in the bottom right, and a large pink ring in the foreground. A thin black line extends from the left edge towards the top of the yellow shape.

# FINANCIËLE POSITIE

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Balans per 31 december 2025
- Staat van baten en lasten over 2025
- Treasury
- Notitie Helderheid
- Kengetallen

## 7.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

In de balans en staat van baten en lasten kunnen bij de totalen afrondingsverschillen voorkomen. De weergave in duizenden euro's is hiervan de oorzaak.

### BALANS

Bedragen x € 1.000		31-12-2025		31-12-2024	
<b>Vaste activa</b>					
1.1.	Immateriële vaste activa	0		3	
1.2.	Materiële vaste activa	71.860		70.423	
1.3.	Financiële vaste activa	0		0	
			71.860		70.426
<b>Vlottende activa</b>					
1.4.	Voorraden	62		70	
1.5.	Vorderingen	4.731		3.799	
1.7.	Liquide middelen	23.920		27.128	
			28.713		30.997
			100.573		101.423
2.1.	Eigen vermogen		45.993		45.231
2.2.	Voorzieningen		10.981		12.989
2.3.	Langlopende schulden		18.111		22.270
2.4.	Kortlopende schulden		25.488		20.933
			100.573		101.423

### Toelichting op hoofdlijnen 2025 t.o.v. 2024

Het balanstotaal is in 2025 gedaald met € 0,9 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door:

#### Activa

1. Toename vaste activa:  
De investeringen zijn in 2025 hoger dan de afschrijvingen.
2. Toename vorderingen:  
De vorderingen zijn gestegen met € 0,9 miljoen. Dit bestaat uit:
  - Per 31-12-2025 zijn de debiteuren gestegen met € 0,8 miljoen. Dit betreft met name een stijging in de facturatie van de Rutte gelden en van de inburgeringscursussen. Tevens zijn er in december 2025 facturen gestuurd voor detacheringsofbrengsten over meerdere maanden.
  - De vooruitbetaalde kosten zijn gestegen met € 0,1 miljoen.
3. Afname liquide middelen:  
De liquide middelen zijn in het afgelopen boekjaar gedaald met € 3,2 miljoen. Dit bestaat uit:
 

- Een positief resultaat	+/- € 0,9 miljoen
- Afname van de voorzieningen	-/- € 2,1 miljoen
- Toename van de schulden	+/- € 0,3 miljoen
- Lagere afschrijvingen dan investeringen	-/- € 1,4 miljoen
- Toename van de vorderingen	-/- € 0,9 miljoen

#### Passiva

4. Toename eigen vermogen:  
Dit betreft het positieve resultaat van boekjaar 2025.
5. Afname voorzieningen met € 2,0 miljoen:
  - De voorziening langdurig zieken is per 31 december 2025 gestegen met € 0,2 miljoen ten opzichte van 31 december 2024. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal langdurig zieke medewerkers per 31 december 2025 ten opzichte van 31 december 2024.
  - De voorziening WW/BW is gedaald met € 0,2 miljoen door een daling in de verwachte uitkeringsduur.
  - De voorziening duurzame inzetbaarheid is gedaald met € 0,6 miljoen door een wijziging in de berekening waardoor het te hoge saldo ultimo 2024 is gecorrigeerd in 2025. Daarnaast is de aanname gebruik en de blijfkans gedaald.
  - De voorziening groot onderhoud is gedaald met € 1,5 miljoen. Dit komt doordat de onttrekking aan deze voorziening hoger is dan de dotatie.
  - Er zijn overige voorzieningen gevormd van € 0,1 miljoen.
6. Afname langlopende schulden:  
In het boekjaar 2025 hebben aflossingen plaatsgevonden van € 0,9 miljoen. Daarnaast heeft er een verschuiving plaats gevonden naar het kortlopende deel van de schulden van € 3,2 miljoen. Dit komt doordat de lening bij de ING bank in 2026 volledig afgelost zal worden.
7. Toename kortlopende schulden met € 4,5 miljoen bestaat uit:
  - Schulden aan kredietinstellingen is toegenomen met € 3,2 miljoen.
  - Vooruitgefactureerde termijn projecten is toegenomen met € 0,4 miljoen.
  - De crediteurenstand per 31 december 2025 is gedaald met € 0,8 miljoen.
  - De belastingen en premies sociale verzekeringen zijn toegenomen met € 0,5 miljoen.
  - De pensioenen zijn toegenomen met € 0,1 miljoen.
  - De vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden zijn toegenomen met € 0,2 miljoen.
  - De vooruitontvangen bedragen zijn toegenomen met € 0,4 miljoen.
  - De reservering vakantiegeld en vakantiedagen is toegenomen met € 0,3 miljoen.
  - De overige overlopende passiva is toegenomen met € 0,2 miljoen.

## 7.2 Staat van baten en lasten over 2025

		Bedragen x € 1.000			
		2025	BEGROTING 2025	2024	
<b>Baten</b>					
3.1	Rijksbijdragen	109.903	104.115		103.689
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.663	1.530		1.569
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	1.222	1.101		1.139
3.4	Baten werk in opdracht van derden	5.941	5.629		4.285
3.5	Overige baten	5.266	3.963		4.832
	<b>Totaal baten</b>	<b>123.995</b>	<b>116.338</b>		<b>115.514</b>
<b>Lasten</b>					
4.1	Personeelslasten	98.477	94.164		92.492
4.2	Afschrijvingen	5.674	5.905		5.426
4.3	Huisvestingslasten	6.526	5.870		6.687
4.4	Overige lasten	12.803	11.557		12.763
	<b>Totaal lasten</b>	<b>123.480</b>	<b>117.496</b>		<b>117.368</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>515</b>	<b>-1.158</b>		<b>-1.854</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>					
5.	Financiële baten en lasten	249	345		683
	<b>Resultaat</b>	<b>764</b>	<b>-813</b>		<b>-1.171</b>
7.	Resultaat deelnemingen	0	0		-1
	<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>764</b>	<b>-813</b>		<b>-1.172</b>
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>764</b>	<b>-813</b>		<b>-1.172</b>

Wij sluiten 2025 af met een positief resultaat van € 0,8 miljoen. Dit resultaat is hoger dan de begroting 2025 en hoger dan het resultaat van 2024.

**Toelichting op hoofdlijnen realisatie 2025 t.o.v. begroting 2025**

ROC Nijmegen heeft in 2025 een positief exploitatieresultaat van € 0,8 miljoen. Er was een negatief resultaat van € 0,8 miljoen begroot. De belangrijkste verschillen in de realisatie ten opzichte van de begroting zijn:

**Baten:**

1. Hogere rijksbijdrage € 5,8 miljoen:
  - In juli 2025 is er een extra rijksbijdrage van totaal € 5,1 miljoen ontvangen. Dit betreft met name de loon- en prijsbijstelling.
  - In december 2025 is er een extra rijksbijdrage van totaal € 0,2 miljoen ontvangen. Dit betreft uitkering van de knelpuntenpot. Deze extra rijksbijdrage is niet opgenomen in de begroting.
  - De geormerkte OCW subsidies zijn € 0,7 miljoen hoger dan begroot. Dit betreft een vrijval van projecten van € 0,4 miljoen hoger dan begroot. De baten voor zij-instromers en instructie- en lerarenbeurs zijn € 0,3 miljoen hoger dan begroot.
  - De overige rijksbijdrage zijn € 0,2 miljoen lager dan begroot.
2. Hogere baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten) € 0,3 miljoen: De baten inburgeringscursussen zijn hoger dan in de begroting is opgenomen.
3. Hogere overige baten € 1,3 miljoen:  
Eigen bijdrage studenten (€ 0,2 miljoen), detachering personeel (€ 0,4 miljoen) en overige baten (€ 0,7 miljoen) zijn hoger dan begroot.

**Lasten:**

4. Hogere personeelslasten € 4,3 miljoen:
  - Brutolonen en salarissen zijn € 5,3 miljoen hoger dan begroot door de CAO verhoging van 5,1%, waarvan maar 3% was begroot. Daarnaast is het aantal fte gestegen met 1,2%.
  - Sociale lasten zijn € 0,4 miljoen hoger dan begroot.
  - Inhuur externen is € 0,4 miljoen hoger dan begroot.
  - Ontvangen uitkeringen van het UWV zijn € 0,7 miljoen hoger dan begroot.
  - De overige personele lasten zijn € 1,8 miljoen lager dan begroot.
  - Overige verschillende hogere personeelslasten € 0,7 miljoen.
5. Lagere afschrijvingskosten van € 0,2 miljoen.
6. Hogere huisvestingskosten € 0,7 miljoen:
  - Hogere kosten energie en water € 0,2 miljoen.
  - Hogere schoonmaakkosten € 0,2 miljoen.
  - Hogere overige huisvestingslasten € 0,1 miljoen.
  - Overige verschillen € 0,2 miljoen.
7. Hogere overige lasten € 1,2 miljoen:
  - Hogere kosten leermiddelen en activiteiten € 1,0 miljoen.
  - Hogere kosten advieswerkzaamheden € 0,2 miljoen.
  - Hogere kosten leerbedrijven € 0,3 miljoen.
  - Lagere kosten administratie en beheer € 0,3 miljoen.

**Toelichting op hoofdlijnen realisatie 2025 t.o.v. realisatie 2024**

Het resultaat over 2025 is € 1,6 miljoen hoger dan in 2024. De totale baten zijn in 2025 met 7,3% gestegen. De lasten (exclusief financiële baten en lasten) zijn in 2024 met 5,2% gestegen.

**Baten:**

1. Hogere rijksbijdragen € 6,2 miljoen: extra rijksbijdrage ontvangen (loon- en prijsbijstelling en extra niveau 2 middelen).
2. Hogere baten werk in opdracht van derden € 1,7 miljoen: de baten inburgeringscursussen zijn gestegen.
3. Hogere overige baten € 0,4 miljoen: detachering personeel, Rutte gelden en overige baten zijn gestegen.

**Lasten:**

4. Hogere personeelslasten € 6,0 miljoen:
  - Hogere loon- en salariskosten van € 7,2 miljoen. Dit komt met name door een CAO verhoging van 5,1% en een stijging van het gemiddeld aantal fte van 1,7%.
  - Lagere dotaties personele voorzieningen van € 0,8 miljoen. Dit heeft te maken met een wijziging in de berekening van de voorziening duurzame inzetbaarheid.
  - Lagere kosten inhuur derden € 1,1 miljoen.
  - Hogere overige personele lasten € 0,7 miljoen.
5. Hogere afschrijvingen € 0,2 miljoen.
6. Lagere huisvestingskosten € 0,2 miljoen. Deze daling wordt met name veroorzaakt door lagere energiekosten (€ 0,4 miljoen). Daarentegen zijn er hogere schoonmaakkosten (€ 0,2 miljoen).
7. Lagere financiële baten en lasten € 0,4 miljoen. Dit betreft de lagere rentebaten op het saldo van het schatkistbankieren door lagere rentetarieven.

## 7.3

### Treasury

#### Financiering

Het treasurybeleid van ROC Nijmegen is vastgelegd in het treasurystatuut van de stichting. ROC Nijmegen heeft langlopende hypothecaire leningen bij het ministerie van Financiën van € 18,8 miljoen ultimo 2025 (ultimo 2024: € 19,5 miljoen). Hiervan is € 0,7 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden in verband met de aflossingsverplichting in 2026.

De panden Campusbaan en Heyendaalseweg, welke volledig in eigendom zijn van ROC Nijmegen, dienen als onderpand van deze langlopende leningen.

Tevens heeft ROC Nijmegen een langlopende hypothecaire lening bij de ING bank van € 3,5 miljoen ultimo 2025 (ultimo 2024: € 3,7 miljoen). Hiervan is € 3,5 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden in verband met de aflossingsverplichting in 2026. De panden Begijnenstraat te Boxmeer en Marterstraat te Nijmegen, welke volledig in eigendom zijn van ROC Nijmegen, dienen als onderpand van deze langlopende lening.

ROC Nijmegen maakt gebruik van rekening courant-'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Ultimo 2025 is het saldo op deze rekening courant € 23,7 miljoen positief (ultimo 2024: € 27 miljoen positief). Er is in 2025 geen beroep gedaan op de kredietfaciliteit, die maximaal € 6,8 miljoen bedraagt.

#### Investeringsbeleid

ROC Nijmegen hanteert een maximaal investeringsbudget voor reguliere investeringen. In 2025 is dit vastgesteld op € 2,0 miljoen en in 2026 eveneens op € 2,0 miljoen. Grotere investeringsbehoeften worden afzonderlijk beoordeeld. Belangrijke criteria hierbij zijn onze interne normen en de signaleringswaarden opgenomen in het toezichtkader mbo met betrekking tot de solvabiliteit en liquiditeit. Daarnaast wordt hierbij de extra exploitatielast als gevolg van afschrijvingen in het afwegingskader meegenomen.

#### Beleggen en belenen

ROC Nijmegen voldoet aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016, gepubliceerd in Staatscourant (nr. 30576 d.d. 15 juni 2016 (inclusief latere aanvullingen)). Conform het treasurystatuut van ROC Nijmegen hebben we geen gelden belegd in aandelen en/of obligaties. Er zijn in 2025 geen wijzigingen aangebracht in het treasurybeleid ten opzichte van 2024. ROC Nijmegen maakt gebruik van 'schatkistbankieren'. Daaraan is de verplichting verbonden publieke gelden bij het ministerie van Financiën aan te houden.

#### Risicomanagement

ROC Nijmegen streeft naar een gedegen beheersing van risico's. Vanuit deze gedachte worden in de Planning & Control-gesprekken van directeuren met het College van Bestuur periodiek de belangrijkste risico's in kaart gebracht en besproken. Over de belangrijkste risico's, de mogelijke financiële impact en de beheersmaatregelen wordt periodiek gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

#### Financiële instrumenten en risicobeheersing

Conform ons treasurystatuut beleggen we geen gelden in aandelen en/of obligaties. Het 'schatkistbankieren' verplicht immers publieke gelden bij het ministerie van Financiën aan te houden. Dat heeft tot gevolg dat er geen gelden worden beleend of belegd in aandelen en/of obligaties. De rente op de langlopende leningen zijn voor lange periodes vastgelegd, waardoor er een zeer beperkt renterisico bestaat.

Als gevolg van deze vaste rentes lopen we wel een risico over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. ROC Nijmegen heeft geen significante concentraties van kredietrisico, aangezien wij de meeste middelen vanuit de overheid gefinancierd krijgen. Er is geen sprake van prijsrisico binnen het ROC Nijmegen omdat er nauwelijks gewerkt wordt met vreemde valuta.

Binnen ROC Nijmegen wordt gestuurd op de signaleringswaarden van de inspectie (zie hiervoor ook de kengetallen). Hierbij wordt ook de ontwikkeling in de komende vijf jaar beoordeeld.

De fluctuaties in de liquiditeit zijn op te vangen met de eigen liquide middelen en blijven binnen de signaleringswaarden van de inspectie. ROC Nijmegen heeft tevens de beschikking over een kredietfaciliteit van € 6,8 miljoen bij het ministerie van Financiën, maar die zal in de huidige prognoses in geen enkel jaar benut hoeven te worden. Wij schatten het liquiditeits- en kasstroomrisico daarom laag in.

## 7.4 Notitie Helderheid

Met betrekking tot de Notitie Helderheid 2004 en de daarin benoemde thema's hebben we beleidsafspraken gemaakt en procedures en werkinstructies vastgelegd. De thema's uit de Notitie Helderheid 2004 lichten we hier nader toe.

### Thema 1. Uitbesteding

Uitbesteding aan een andere instelling is niet van toepassing.

### Thema 2. Beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten'

Onze private activiteiten zijn onderverdeeld in vier categorieën: Leven Lang Ontwikkelen (LLO), Leerwerkbedrijven, Detachering en Verhuur. [In bijlage I](#) van dit jaarverslag vindt u een gedetailleerde verantwoording per categorie, waarin we toelichten wat de omvang van de private activiteit is en de publieke investering. Tevens geven we aan hoe de private activiteit bijdraagt aan onze maatschappelijke taak en hoe we risico's beheersen.

### Thema 3. Het verlenen van vrijstellingen

Diploma's uitgereikt uitsluitend op basis van EVC's voeren we niet voor bekostiging op. Hiermee voldoen we aan de eisen gesteld in de Notitie Helderheid 2004.

### Thema 4. Les- en cursusgeld niet betaald door de student zelf

ROC Nijmegen heeft in 2025 geen les- en cursusgeld betaald voor studenten. Indien studenten niet zelf hun cursusgeld hebben betaald, maar dit door derden is gedaan, dan ligt hier in alle gevallen een schriftelijke machtiging aan ten grondslag. In 2025 is er voor een bedrag van € 449 aan oninbare vorderingen afgeboekt. Dit betrof allemaal vorderingen ouder dan 5 jaar en/of oninbaar geworden vanwege vertrek naar het buitenland of overlijden. Ten aanzien van openstaande vorderingen voeren wij een actief incassobeleid.

### Thema 5. In- en uitschrijving van studenten aan meer dan één opleiding tegelijk

Op verzoek kan een student zich bij meerdere opleidingen inschrijven. Echter, iedere student voeren we slechts eenmaal voor bekostiging op. Per 1 oktober 2025 zijn er 63 (in 2024: 48) studenten met een dubbele studentinschrijving. Interne controle wijst uit dat we deze inschrijvingen elk niet meer dan één keer voor bekostiging hebben opgevoerd.

Onderstaand wordt weergegeven hoeveel studenten zijn uitgeschreven in de periode van 1 oktober 2025 tot en met 31 december 2025:

	MBO	VAVO
<b>Met diploma beëindigd</b>	73	0
<b>Ongediplomeerde uitstroom</b>	179	4
Totaal	252	4

#### **Thema 6. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven**

Ons beleid is erop gericht elke student via een intakegesprek direct in te schrijven op de juiste opleiding. Op verzoek van de student bestaat de mogelijkheid tussentijds te switchen van opleiding. Wanneer een student switcht, schrijft onze administratie de student over naar de gewijzigde opleiding. De student ontvangt hierover per mail een inschrijfbesluit met de mutatie. Indien de student jonger dan 18 jaar is, wordt dit besluit ook naar de wettelijk vertegenwoordiger(s) gestuurd. Dit besluit hoeft niet te worden ondertekend.

Onderstaand wordt weergegeven hoeveel studenten tijdens het studiejaar van opleiding, leerweg en/of intensiteit veranderd zijn binnen de instelling.

In de periode van 1 oktober 2025 tot en met 31 december 2025 is sprake van de volgende aantallen:

	MBO	VAVO
<b>Van opleiding veranderd</b>	90	0
<b>Van leerweg veranderd</b>	21	1
<b>Van intensiteit veranderd</b>	16	0
<b>Van opleiding en leerweg veranderd</b>	5	0

#### *Horizontale, in de tijd verspreide, stapeling van diploma's*

ROC Nijmegen heeft aan 9 studenten meer dan 1 diploma uitgereikt (in totaal 2.824 diploma's). Er zijn 2.803 van de 2.824 diploma's voor bekostiging in aanmerking gebracht; 21 diploma's zijn niet bekostigd.

#### **Thema 7. Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven**

Voor het studiejaar 2025-2026 hebben we geen bekostigde maatwerktrajecten.

#### **Thema 8. Buitenlandse studenten en onderwijs in het buitenland**

Per 1 oktober 2025 hebben we 81 buitenlandse studenten: 66 BOL en 14 BBL studenten die in Duitsland wonen en 1 BOL student die in België woont.

## 7.5 Kengetallen

In het financieel kader zoals opgenomen in het Toezichtkader mbo zijn de volgende kengetallen opgenomen: solvabiliteit, liquiditeit, absolute omvang liquide middelen en normatief bovenmatig eigen vermogen. Indien één of meer kengetallen buiten de grenzen vallen, zou dit voor de inspectie aanleiding kunnen zijn om de instelling aan een nader onderzoek te onderwerpen. In onderstaande tabel zijn de signaleringswaarden opgenomen.

### KENGETALLEN

RATIO'S	SIGNALERINGS- WAARDEN	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Solvabiliteitsratio 2</b> (eigen vermogen+voorzieningen)/ totaal vermogen)	< 0,3	0,57	0,57	0,59	0,59	0,57
<b>Liquiditeit</b> (vlottende activa/kortlopende schulden)	< 0,75	1,13	1,48	1,70	1,54	1,19
<b>Liquide middelen</b> (absolute omvang)	< 2 miljoen	23,9 miljoen	27,1 miljoen	28,5 miljoen	19,6 miljoen	15,7 miljoen
<b>Normatief bovenmatig eigen vermogen</b> (vermogen dat een onderwijsinstelling redelijkerwijs nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen) (bedrag x €1.000)	> 97.666	45.641	44.881	46.049	45.542	42.130

Als organisatie streven we in beginsel de volgende interne normen na:

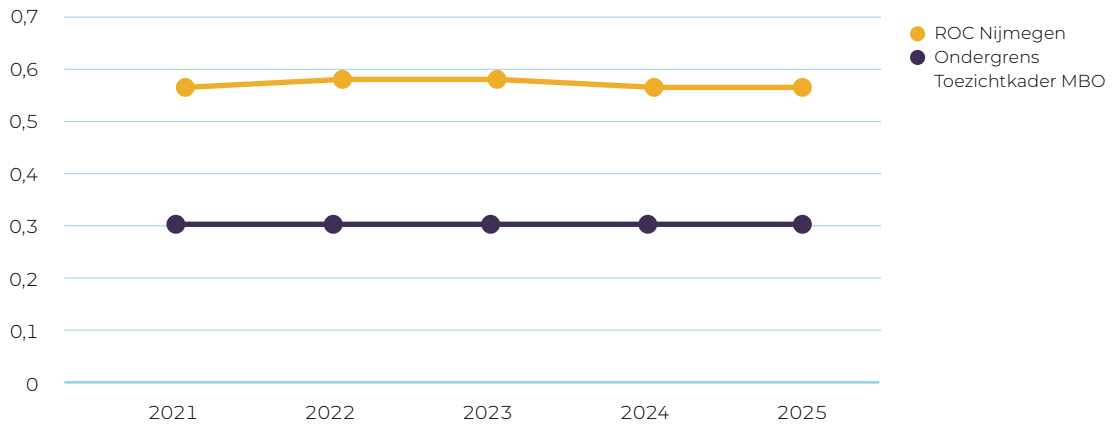
- Solvabiliteit tussen 0,4 en 0,6.
- Liquiditeit, voldoende om de huidige en geplande activiteiten te waarborgen met daarbij:
- Een maximaal investeringsbudget voor reguliere jaarlijkse investeringen van € 2,0 miljoen.
- Het streven om geen gebruik te maken van de beschikbare kredietfaciliteit bij het ministerie van Financiën van € 6,8 miljoen.
- Een verhouding direct-indirect personeel van 70%-30%.
- Een kostenstructuur die in lijn ligt met of zich beweegt naar de landelijke benchmark.
- Beschikbare strategische beleidsruimte van 6% van de baten.

**Solvabiliteit 2**

Bij de solvabiliteit 2 worden bij het eigen vermogen, ook de voorzieningen opgeteld en samen afgezet tegen het totale vermogen.

De solvabiliteitsratio is in 2025 gelijk aan 2024. Deze is nog steeds ruim boven de signaleringswaarde van 0,3 zoals vastgesteld in het Toezichtkader mbo.

**SOLVABILITEIT 2**

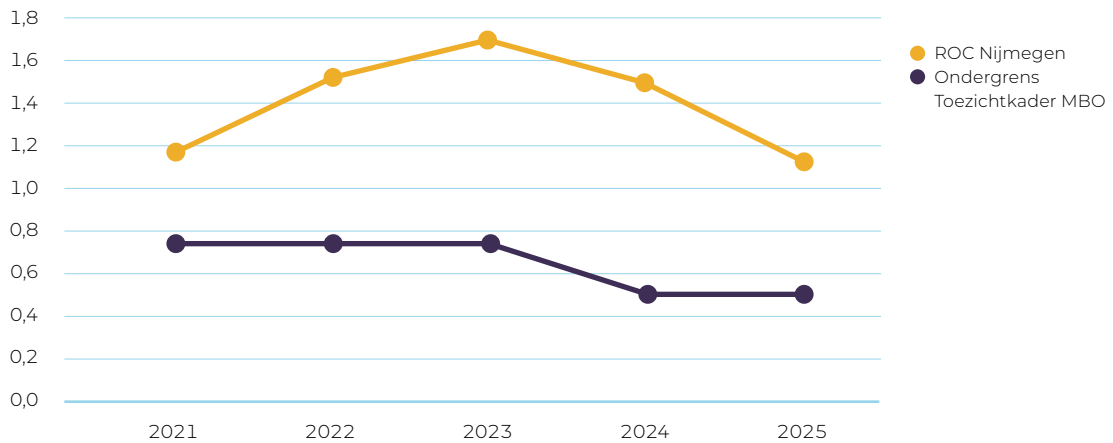


**Liquiditeit**

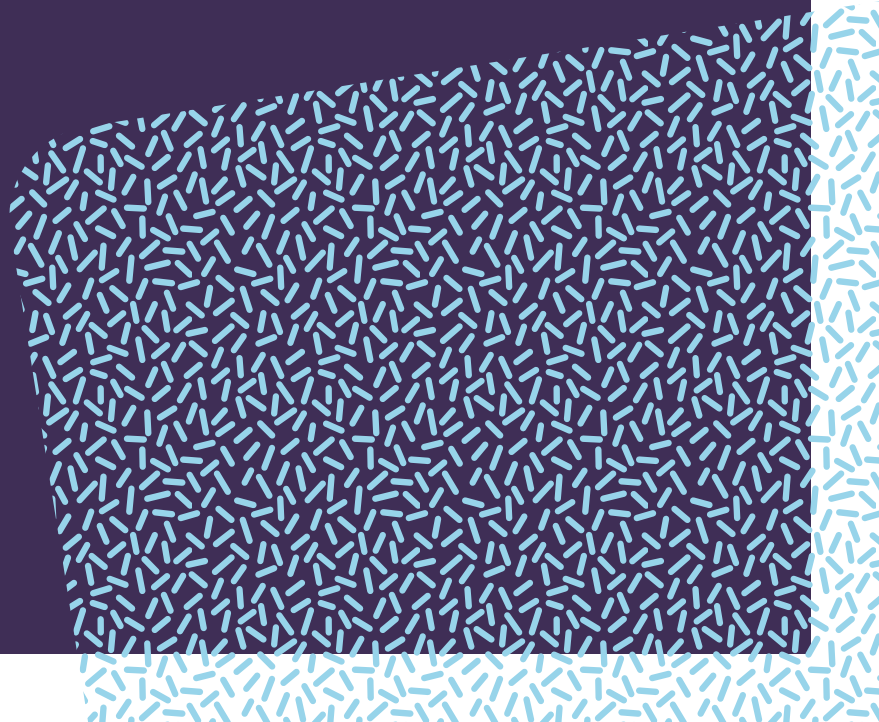
De maatstaf voor liquiditeit is de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden. Het is een indicatie voor de mate waarin de organisatie op korte termijn aan haar schulden kan voldoen.

De liquiditeitsratio ligt sinds 2018 ruim boven de signaleringswaarde van het Toezichtkader mbo van 0,5. De liquiditeitsratio is gedaald tot 1,13 ultimo 2025 (2024: 1,48).

**LIQUIDITEIT**



# DEEL C - JAARREKENING



## Hoofdstuk 8

A decorative graphic featuring a light blue background with a repeating pattern of small, white, stylized 'L' shapes. Overlaid on this are several geometric shapes: a dark blue square in the top right, a yellow rounded square in the center, a dark blue rounded square in the bottom right, and a large pink ring in the foreground. A thin black line extends from the left edge towards the top of the yellow shape.

# JAAARREKENING 2025

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Balans per 31 december 2025
- Staat van baten en lasten over 2025
- Kasstroomoverzicht 2025
- Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025
- Vaststelling en goedkeuring
- Overige gegevens

## 8.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

In de gehele jaarrekening kunnen bij de totalen afrondingsverschillen voorkomen. De weergave in duizenden euro's is hiervan de oorzaak.

### BALANS

		Bedragen x € 1.000			
		31-12-2025		31-12-2024	
<b>Vaste activa</b>					
1.1.	Immateriële vaste activa	0		3	
1.2.	Materiële vaste activa	71.860		70.423	
1.3.	Financiële vaste activa	0		0	
			71.860		70.426
<b>Viottende activa</b>					
1.4.	Vorraden	62		70	
1.5.	Vorderingen	4.731		3.799	
1.7.	Liquide middelen	23.920		27.128	
			28.713		30.997
			100.573		101.423
2.1.	Eigen vermogen		45.993		45.231
2.2.	Voorzeningen		10.981		12.989
2.3.	Langlopende schulden		18.111		22.270
2.4.	Kortlopende schulden		25.488		20.933
			100.573		101.423

## 8.2 Staat van baten en lasten over 2025

		Bedragen x € 1.000		2025	BEGROTING 2025	2024
<b>Baten</b>						
3.1	Rijksbijdragen		109.903		104.115	103.689
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies		1.663		1.530	1.569
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden		1.222		1.101	1.139
3.4	Baten werk in opdracht van derden		5.941		5.629	4.285
3.5	Overige baten		5.266		3.963	4.832
	<b>Totaal baten</b>		<b>123.995</b>		<b>116.338</b>	<b>115.514</b>
<b>Lasten</b>						
4.1	Personeelslasten		98.477		94.164	92.492
4.2	Afschrijvingen		5.674		5.905	5.426
4.3	Huisvestingslasten		6.526		5.870	6.687
4.4	Overige lasten		12.803		11.557	12.763
	<b>Totaal lasten</b>		<b>123.480</b>		<b>117.496</b>	<b>117.368</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>515</b>		<b>-1.158</b>	<b>-1.854</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>						
5.	Financiële baten en lasten		249		345	683
	<b>Resultaat</b>		<b>764</b>		<b>-813</b>	<b>-1.171</b>
7.	Resultaat deelnemingen		0		0	-1
	<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>764</b>		<b>-813</b>	<b>-1.172</b>
	<b>Nettoresultaat</b>		<b>764</b>		<b>-813</b>	<b>-1.172</b>

Wij sluiten 2025 af met een positief resultaat van € 0,8 miljoen. Dit resultaat is hoger dan de begroting 2025 en hoger dan het resultaat van 2024.

## 8.3 Kasstroomoverzicht over 2025

Bedragen x € 1.000	2025		2024	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten		515		-1.854
Gecorrigeerd voor:				
Afschrijvingen	5.674		5.426	
Mutatie-voorzieningen	-2.008		-1.532	
		3.666		3.894
Veranderingen in vlottende middelen				
Voorraden	8		-9	
Vorderingen	-1.042		-281	
Schulden excl. kredietinstelling	1.167		2.189	
		133		1.899
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		4.314		3.939
Ontvangen interest	792		1.136	
Betaalde interest	-433		-453	
		359		683
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>4.673</b>		<b>4.622</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings materiële vaste activa	-6.929		-5.047	
Desinvesteringen materiële vaste activa	0		6	
Investerings immateriële vaste activa	0		0	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-6.929</b>		<b>-5.041</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Aflossing langlopende leningen	-951		-965	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-951</b>		<b>-965</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>-3.207</b>		<b>-1.384</b>
Stand liquide middelen per 1 januari	27.128		28.512	
Mutatie liquide middelen	-3.207		-1.384	
<b>Stand liquide middelen per 31 december</b>		<b>23.921</b>		<b>27.128</b>

## 8.4 Grondslagen

### 8.4.1 Algemeen

De jaarrekening heeft betrekking op de Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Nijmegen en omstreken (ROC Nijmegen) en heeft haar zetel op Campusbaan 6, 6512 BT in Nijmegen. Zij is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 41261341. ROC Nijmegen is een Regionaal Opleidingen Centrum dat opleidingen aanbiedt in het middelbaar beroepsonderwijs en in de volwasseneneducatie. Tevens verzorgt zij contractonderwijs voor bedrijven en instellingen.

#### **Toegepaste standaarden**

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen. Tevens is de jaarrekening opgesteld in overeenstemming met de Wet normering topinkomens (WNT). Deze wet is met ingang van 1 januari 2013 (inclusief latere aanvullingen) van kracht.

In de gehele jaarrekening kunnen bij de totalen afrondingsverschillen voorkomen. De weergave in duizenden euro's is hiervan de oorzaak.

#### **Schattingen**

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt het management oordelen en maakt het schattingen en veronderstellingen. Die zijn van invloed op de toepassing van grondslagen, 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 beoordelen we voortdurend. Herzieningen van schattingen nemen we op in de periode waarin we de schatting herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

#### **Vergelijkende cijfers**

De in deze jaarrekening opgenomen vergelijkende cijfers 2024 zijn de enkelvoudige cijfers van 2024.

#### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt 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 ROC Nijmegen 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.

In het huidige boekjaar zijn er geen verbonden partijen.

## 8.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

De grondslagen die we toepassen voor de waardering van activa en passiva zijn gebaseerd op historische kosten en zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. Voor zover niet anders vermeld nemen we de activa en passiva op tegen verkrijgingsprijs, vervaardigingsprijs of actuele waarde.

Een actief nemen we in de balans op wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en we de waarde daarvan betrouwbaar kunnen vaststellen. Een verplichting nemen we in de balans op wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en we de omvang van het betrokken bedrag betrouwbaar kunnen vaststellen.

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. De afschrijvingen berekenen we volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische gebruiksduur.

De afschrijvingstermijn bedraagt voor:

**Software** 5 jaar

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa (onroerende en roerende zaken) waarderen we op verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van ontvangen subsidies en cumulatieve afschrijvingen. Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd vergt om het actief gebruiks- of verkoop klaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en op basis van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

De afschrijvingen berekenen we volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa schrijven we niet af.

De afschrijvingstermijnen bedragen voor:

#### Gebouwen en installaties

Gebouwen	30 jaar
Verbouwingen	10 t/m 15 jaar
Installaties	5 t/m 30 jaar

#### Inventaris en apparatuur

Inventaris vast	20 jaar
Inventaris overig, meubilair en apparatuur	5 t/m 15 jaar

**ICT**

Infrastructuur (bekabeling e.d.)	8 jaar
Switches	7 jaar
Servers, telefonie	5 jaar
Desktops, laptops, telefoons (hardware)	4 jaar

**Bedrijfsauto's**

5 t/m 7 jaar

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd.

**Bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa**

De instelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, stellen we de realiseerbare waarde van het actief vast.

Indien dat laatste niet mogelijk is, stellen we de realiseerbare waarde vast van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Een bijzonder waardeverminderingverlies verwerken we direct als een last in de staat van baten en lasten. Voor 2025 is er geen aanleiding een duurzame waardevermindering door te voeren.

Als we constateren dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan stellen we de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

**Financiële vaste activa**

Deelnemingen waarin we invloed van betekenis (meer dan 20% van de stemrechten) op het zakelijke en financiële beleid kunnen uitoefenen, waarderden we volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde hanteren we de waarderingsgrondslagen van de organisatie. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde waarderden we op nihil. De organisatie is hoofdelijk aansprakelijk en staat garant voor de schulden van de desbetreffende deelneming. Daarvoor vormen we een voorziening, primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van deze deelneming.

**Vorraden**

De voorraden verbruiksgoederen hebben betrekking op restauratieve en reproductievoorzieningen en leermiddelen. Waardering vindt plaats tegen verkrijgingsprijs onder toepassing van FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De lagere opbrengstwaarde van de voorraad is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorziening voor de studentdebiteuren wordt dynamisch bepaald op basis van de ouderdom van deze debiteuren. Voor de overige vorderingen wordt de statische methode toegepast. De voorziening voor deze vorderingen wordt bepaald op basis van een individuele beoordeling.

### **Onderhanden werk/vooritontvangen en geactiveerde termijnen**

Onderhanden werk omvat de lopende projecten en cursussen ten behoeve van derden (contractactiviteiten). Waardering vindt plaats tegen de direct bestede kosten en een opslag voor indirecte kosten onder aftrek van ontvangen bedragen en voorzieningen in verband met verwachte verliezen. Per project of cursus optredende creditsaldi nemen we op onder kortlopende schulden.

### **Liquide middelen**

De liquide middelen nemen we op tegen de nominale waarde.

### **Eigen vermogen**

Onder het eigen vermogen presenteren we de algemene reserves en de bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan duiden we het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aan als bestemmingsreserve.

### **Voorzieningen**

Onder de voorzieningen presenteren we de personele voorzieningen, de voorziening groot onderhoud en de overige voorzieningen. De personele voorzieningen nemen we tegen contante waarde op. De voorziening voor groot onderhoud en de overige voorzieningen nemen we op tegen de nominale waarde. Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

Een voorziening in verband met verplichtingen nemen we uitsluitend op indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- de rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk);
- het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is;
- en er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

### **Pensioenvoorziening**

ROC Nijmegen heeft voor de medewerkers een pensioenregeling afgesloten bij het ABP. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

### **Langlopende schulden**

Langlopende schulden waarderen we bij de eerste verwerking tegen reële waarde.

Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden nemen we in de waardering bij eerste verwerking op. Schulden waarderen we na eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

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

### **Financial lease**

Bij de eerste verwerking van financiële leases worden zowel het lease object als de daarmee samenhangende schuld gewaardeerd tegen reële waarde bij aanvang van de leaseperiode of, indien dit lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Na de eerste verwerking worden de minimale leasebetalingen gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande verplichting.

De voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van deze activa worden nagenoeg geheel door ROC Nijmegen gedragen.

### **Erfpacht**

In de jaarrekening is de verwerking van de erfpachtovereenkomst conform de richtlijnen voor de verslaggeving (RJ 292 Leasing) en hierbij zijn de volgende feiten gehanteerd:

- De boekwaarde is gelijk aan de afkoopsom van de leasetermijnen;
- De (pacht van de) grond is verhandelbaar. Met andere woorden er zit een minimum opbrengstwaarde aan vast waardoor een lagere waardering niet aannemelijk is c.q. voor de hand ligt;
- Het contract geeft weinig tot geen mogelijkheden aan NS vastgoed B.V. (de erfverpachter) om de (pacht van de) grond te vervreemden aan derden.
- Op basis van artikel 15 in de erfpachtovereenkomst heeft NS Vastgoed B.V. een eerste recht van koop van het erfpachtrecht en opstallen.

### **Kortlopende schulden**

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar duiden we aan als kortlopend. Schulden salderen we niet met activa. Schulden waarderen we bij de eerste verwerking tegen de reële waarde. Na eerste verwerking waarderen we schulden tegen geamortiseerde kostprijs.

Overlopende passiva betreft nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, houden we het nog niet bestede gedeelte op deze post aan. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Onder de kortlopende schulden zijn tevens opgenomen de per project of cursus optredende creditsaldi van onderhanden werk.

### **Financiële instrumenten en risicobeheersing**

Conform ons treasury statuut beleggen we geen gelden in aandelen en/of obligaties. Het 'schatkistbankieren' verplicht immers publieke gelden bij het ministerie van Financiën aan te houden. Dat heeft tot gevolg dat er geen gelden worden beleend of belegd in aandelen en/of obligaties. De rente op de langlopende leningen zijn voor lange periodes vastgelegd, waardoor er een zeer beperkt renterisico bestaat.

Als gevolg van deze vaste rentes lopen we wel een risico over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. ROC Nijmegen heeft geen significante concentraties van kredietrisico, aangezien wij de meeste middelen vanuit de overheid gefinancierd krijgen.

## **8.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat**

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen, voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, als zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### **Rijksbijdragen, Overige overheidsbijdragen en -subsidies**

Rijksbijdragen, Overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbesteding verwerken we volledig als baten in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. De toekenning van de rijksbijdrage in het kalenderjaar is gebaseerd op de situatie T-2 qua aantal studenten en diploma's. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan verantwoorden we deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten.

### **College-, cursus-, les- en examengelden**

De college-, cursus-, les- en examengelden rekenen we toe aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij gaan we ervan uit dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het school/studiejaar zijn gespreid.

### **Baten werk in opdracht van derden**

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden, zijnde contractonderzoek en overige, nemen we in de staat van baten en lasten op als baten voor een bedrag gelijk aan de kosten, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat nemen we op na voltooiing van de gehele transactie volgens de methode percentage of completion with zero profit. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat treffen we een voorziening.

Opbrengsten uit contractonderwijs worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **Overige baten**

Overige baten bestaan uit baten uit opbrengst verhuur, detachering personeel, deelnemersbijdragen, opbrengst catering en overige. Deze worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **Personeelslasten**

Lonen, salarissen en sociale lasten verwerken we, op grond van de arbeidsvoorwaarden, in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Wij hebben alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie verantwoordt we als last.

ROC Nijmegen heeft een pensioenregeling bij ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden verplichte en contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De dekkinggraad van ABP per 31 december 2025 is 123,5%. Naast bovenstaande premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

### **Afschrijvingen**

De afschrijvingen berekenen we volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa schrijven we niet af.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

### **Operationele leasing**

Bij ROC Nijmegen kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij ROC Nijmegen liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing.

Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

### **Financiële baten en lasten**

Rentebaten en rentelasten verwerken we tijdsevenredig, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten houden we rekening met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

### **Resultaat deelnemingen**

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin we deelnemen omvat het aandeel van de organisatie in de resultaten van deze deelnemingen.

#### 8.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het 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.

De verkrijgingsprijs van de verworven materiële vaste activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Ontvangsten uit en aflossingen van langlopende leningen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

## 8.5 Toelichting behorende tot de jaarrekening

### 8.5.1 Toelichting op de balans

#### 1.1/1.2 Immateriële en materiële activa

Het verloop van de immateriële en materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

Bedragen x € 1.000	IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	MATERIËLE VASTE ACTIVA					
	Overige	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedrijfs- middelen	In uitvoering en vooruit- betalingen	Totaal Materiële vaste activa
<b>Stand per 01 januari</b>							
• Aanschafwaarde	457	111.077	10.516	20.650	264	1.261	143.768
• Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	-454	-58.299	0	-14.868	-178	0	-73.345
<b>Boekwaarde</b>	<b>3</b>	<b>52.778</b>	<b>10.516</b>	<b>5.782</b>	<b>86</b>	<b>1.261</b>	<b>70.423</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>							
• Investerings	0	5.980	0	1.590	0	800	8.370
• Aanschafwaarde desinvesteringen	0	0	0	-550	0	0	-550
• Afschrijvingen	-3	-3.999	0	-1.644	-29	0	-5.672
• Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0	550	0	0	550
• Reclass "MVA niet meer in uitvoering"	0	0	0	0	0	-1.261	-1.261
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-3</b>	<b>1.981</b>	<b>0</b>	<b>-54</b>	<b>-29</b>	<b>-461</b>	<b>1.437</b>
<b>Stand per 31 december</b>							
• Aanschafwaarde	457	117.057	10.516	21.690	264	800	150.327
• Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	-457	-62.298	0	-15.962	-207	0	-78.467
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>54.759</b>	<b>10.516</b>	<b>5.728</b>	<b>57</b>	<b>800</b>	<b>71.860</b>

De bedrijfsgebouwen en -terreinen dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen zoals die verstrekt zijn door het ministerie van Financiën en de ING Bank.

Een gedeelte van de materiële vaste activa wordt verhuurd. Dit betreft de verhuur van ruimten. Het genotsrecht ligt grotendeels bij ROC Nijmegen.

## 1.2 Materiële vaste activa

In de boekwaarde van de terreinen is o.a. opgenomen € 5,8 miljoen m.b.t. erfpachtrecht. Dit erfpachtrecht is op 25 juli 2005 verkregen tegen eenmalige betaling. Het erfpachtrecht is opgedeeld in erfpachtperioden van telkens tien jaar. Na afloop van een periode van tien jaar wordt de erfpachtperiode automatisch met tien jaar verlengd, zij het dat de eigenaar de niet-financiële erfpachtvoorwaarden kan wijzigen. De nieuwe voorwaarden zullen niet bezwaarlijker voor de erfpachter zijn dan de vigerende voorwaarden. In 2025 zijn de niet-financiële voorwaarden door de eigenaar niet gewijzigd. In de boekwaarde gebouwen werd ter zake van materiële vaste activa een bedrag van € 1,7 miljoen (2024: € 1,8 miljoen) aan bouwrente geactiveerd.

### WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

Bedragen x € 1.000	BEDRAG	PEILDATUM
<b>OZB-waarde gebouwen en terreinen</b>	76.720	01 jan 2024
<b>Verzekerde waarde gebouwen</b>	180.292	31 dec 2025

## 1.3 Financiële vaste activa

### Vordering OCW

In 1991 is de wijze van bekostiging van het middelbaar beroepsonderwijs drastisch gewijzigd. Per 1 augustus 1991 werd er overgeschakeld van het kasstelsel naar het verplichtingenstelsel. Dit heeft tot gevolg gehad dat de loonheffing en de ABP-premie over de maand juli 1991, die in augustus 1991 betaald moest worden en de over de maanden juni en juli opgebouwde vakantierechten, niet meer door het Rijk zijn vergoed.

Het gaat om een totaalbedrag van € 0,9 miljoen. Omdat deze vordering pas opeisbaar is bij opheffing van ROC Nijmegen is voor deze post in voorgaande jaren een voorziening gevormd. De totale voorziening van € 0,9 miljoen hebben we in mindering gebracht op de vordering.

## 1.4 Voorraden

Bedragen x € 1.000	31-12-2025		31-12-2024	
<b>Gebruiksgoederen</b>		62		70
<b>Totaal voorraden</b>		62		70

Er is geen voorziening voor incurantheid opgenomen per 31 december 2025 (ultimo 2024: nihil).

## 1.5 Vorderingen

	Bedragen x € 1.000			
		31-12-2025		31-12-2024
<b>Debiteuren algemeen</b>		2.365		1.577
<b>Vorderingen op personeel</b>		3		4
<b>Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten</b>		230		166
<b>Vooruitbetaalde kosten</b>		1.428		1.310
<b>Verstreckte voorschotten</b>		0		3
<b>Overlopende activa overige</b>		750		785
<b>Voorziening oninbaarheid</b>		-45		-46
<b>Totaal vorderingen</b>		4.731		3.799

### Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is

	Bedragen x € 1.000			
		31-12-2025		31-12-2024
<b>Stand per 1 januari</b>		46		51
<b>Onttrekking</b>		-1		-5
<b>Dotatie</b>		0		0
<b>Stand per 31 december</b>		45		46

Er is geen sprake van leningen, voorschotten of garanties aan bestuurders of commissarissen.

In de vorderingen zijn geen bedragen opgenomen met een resterende looptijd langer dan één jaar (ultimo 2024: nihil).

## 1.7 Liquide middelen

	Bedragen x € 1.000			
		31-12-2025		31-12-2024
<b>Kasmiddelen</b>		9		6
<b>Tegoeden op bankrekeningen</b>		23.911		27.122
<b>Totaal liquide middelen</b>		23.920		27.128

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

In het saldo van de liquide middelen is inbegrepen het positieve saldo van de rekening-courant ministerie van Financiën van € 23,7 miljoen (2024: € 27 miljoen).

## 2.1 Eigen vermogen

Bedragen x € 1.000	<b>ALGEMENE RESERVE</b>	<b>BESTEMMINGSRESERVE PRIVAAT</b>	<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>
<b>Stand per 01 januari 2024</b>	46.050	353	46.403
<b>Resultaat 2024</b>	-1.171	-1	-1.172
<b>Overige mutaties</b>	0	0	0
<b>Stand per 31 december 2024</b>	44.879	352	45.231
<b>Resultaat 2025</b>	762	0	762
<b>Overige mutaties</b>	0	0	0
<b>Stand per 31 december 2025</b>	45.641	352	45.993

Het positieve resultaat over het verslagjaar bedraagt € 0,8 miljoen. Voorgesteld wordt om het resultaat als volgt toe te rekenen aan de posten binnen het eigen vermogen:

- Toevoegen van € 0,8 miljoen aan de algemene reserve.

De bestemmingsreserve (Privaat) eigen vermogen is verkregen uit private activiteiten die tot 1 januari 2020 werden verricht vanuit ROC Nijmegen Holding B.V. en tot 27 mei 2024 vanuit RIOT B.V. Op 1 september 2020 zijn ROC Nijmegen Holding B.V. en haar dochtermaatschappij ROC Personeelspool B.V. juridisch gefuseerd met ROC Nijmegen en is dit private vermogen overgegaan naar ROC Nijmegen. Op 27 mei 2024 is RIOT B.V. ontbonden en is het private vermogen overgegaan naar ROC Nijmegen. De doelstelling van deze bestemmingsreserve is het financieren van private activiteiten die niet voldoen aan de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten, deze beperking is door het bestuur opgelegd.

## 2.2 Voorzieningen

Bedragen x € 1.000	PERSONEELSVORZIENINGEN					VOORZIENING GROOT ONDERHOUD	OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL
	Jubileum	Langdurig Zieken	WW/ BW	Duurzame inzetbaarheid	Regeling 62+			
Stand per 01 januari 2025	1.055	61	449	4.319	82	7.023	0	12.989
Dotaties	123	279	235	78	4	428	109	1.256
Onttrekkingen	-98	-43	-272	-641	-86	-1.985	0	-3.125
Vrijval	0	-15	-124	0	0	0	0	-139
Stand per 31 december 2025	1.080	282	288	3.756	0	5.466	109	10.981
Looptijd < 1 jaar	85	247	175	878	0	2.030	109	3.524
Looptijd > 1 jaar ≤ 5 jaar	313	35	114	1.987	0	2.323	0	4.772
Looptijd > 5 jaar	682	0	0	891	0	1.113	0	2.686

De voorziening jubileum betreft de contante waarde van de verplichting van ROC Nijmegen om medewerkers bij het behalen van een ambtelijk dienstverband van 25 of 40 jaar een eenmalige, cao-gebonden, uitkering te verstrekken.

Medewerkers hebben bij een 25-jarig jubileum recht op een half maandsalaris. Bij een 40-jarig jubileum is dit een heel maandsalaris. Bij het contant maken is met een disconteringsvoet van 2,0% gerekend. Deze is gelijk aan de rekenrente per 31 december 2025 die het ABP hanteert. In de berekening zijn zowel de blijfkans als de AOW-leeftijd verwerkt.

De voorziening langdurig zieken betreft de loonkosten voor medewerkers die per 31 december 2025 ziek zijn en waarvan op balansdatum de verwachting is dat zij niet binnen 2 jaar terugkeren in het arbeidsproces bij ROC Nijmegen. ROC Nijmegen is geen eigen risicodragers voor de WGA. De loonkosten worden dus voor maximaal 2 jaar opgenomen in de voorziening.

Conform cao is een voorziening getroffen voor WW-uitkeringen en BW-uitkeringen aan voormalige werknemers. De voorziening is gebaseerd op een opgave van het UWV en de uitvoeringsorganisatie van de sector WWPlus. De voorziening is opgenomen als zijnde de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Bij de bepaling van de voorziening is per uitkeringsonderdeel een inschatting gemaakt van de duur van de uitkeringen.

In de cao mbo onder hoofdstuk 9 Duurzame inzetbaarheid paragraaf B is de seniorenregeling opgenomen. In overeenstemming met de jaarverslaggevingsregels is een voorziening gevormd voor de uitstroom van middelen die de regeling met zich meebrengt.

De voorziening regeling 62+ is in 2018 gevormd als gevolg van een specifieke en tijdelijke regeling voor medewerkers. Door de verhoging van de AOW leeftijd, de samenstelling van het personeelsbestand en het vergroten van vaste arbeidsplaatsen van nieuwe (veelal jongere) medewerkers is deze specifieke en tijdelijke regeling getroffen. Medewerkers die op de peildata (1 oktober 2019, 1 mei 2020 of 1 januari 2021) 62 jaar of ouder zijn kunnen onder specifieke voorwaarden voor een deel bijzonder verlof opnemen (tot maximaal 50% van werktijdfactor) met behoud van een deel van het salaris. Deze voorziening is ter dekking van de loonkosten van het bijzonder verlof in de komende jaren. Ultimo 2025 zijn de laatste medewerkers die gebruik konden maken van deze regeling met pensioen en is de voorziening nihil.

De onderhoudsvoorziening is gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan. Conform het in januari 2024 vastgestelde meerjarenonderhoudsplan is de dotatie in 2025 € 0,4 miljoen. Ultimo 2025 bedraagt de voorziening € 5,4 miljoen.

De overige voorzieningen zijn gevormd voor lopende geschillen; hiervoor is ultimo 2025 een voorziening gevormd van € 0,1 miljoen.

### 2.3 Langlopende schulden

Bedragen x € 1.000	SCHULDEN AAN KREDIET-INSTELLINGEN						OVERIGE LANGLOPENDE SCHULDEN	TOTAAL
	06-02-2018	01-07-'13	01-07-'13	15-12-'08	01-06-'09	01-02-'10	01-11-2020	
Van								
Tot	01-07-2026	01-07-'38	01-07-'38	16-12-'41	03-06-'41	01-02-'41	31-10-2025	
Rentevoet	1,63%	2,70%	0,86%	2,73%	2,11%	0,94%		
Start bedrag lening	5.000	5.184	4.670	7.500	7.500	6.290	281	36.425
Aflossingen t/m 01-01-2025	1.350	1.256	1.132	3.250	3.250	2.725	239	13.202
Bedrag lening 01 januari	3.650	3.928	3.538	4.250	4.250	3.565	42	23.223
Aangegane leningen o/g	0	0	0	0	0	0	0	0
Aflossing 2025	200	0	0	250	250	210	42	952
Stand per 31 december 2025	3.450	3.928	3.538	4.000	4.000	3.355	0	22.271
Looptijd < 1 jaar	3.450	0	0	250	250	210	0	4.160
Looptijd > 1 jaar ≤ 5 jaar	0	0	0	1.000	1.000	840	0	2.840
Looptijd > 5 jaar	0	3.928	3.538	2.750	2.750	2.305	0	15.271
Totaal looptijd > 1 jaar	0	3.928	3.538	3.750	3.750	3.145	0	18.111
Totale looptijd	3.450	3.928	3.538	4.000	4.000	3.355	0	22.271

Als zakelijke zekerheid voor de langlopende schulden bij het ministerie van Financiën dienen de bedrijfspanden Campusbaan 6 en Heyendaalseweg 98, welke in eigendom zijn van ROC Nijmegen.

Daarnaast dienen als zakelijke zekerheid voor de lening bij de ING Bank N.V.:

- De bedrijfspanden Marterstraat 45 en Begijnenstraat 2, welke eveneens in eigendom zijn van ROC Nijmegen.

De volgende bepalingen zijn voor de lening bij de ING bank opgenomen:

- Verpanding creditgelden;
- Jaarlijks binnen 6 maanden na jaareinde een Compliance Certificaat m.b.t. de gerealiseerde EBITDA in het gerapporteerde boekjaar;
- Positieve/negatieve hypotheekverklaring op het bedrijfspand Energieweg 25;
- Solvabiliteit minimaal 30%;
- Gedurende de financieringsperiode dient jaarlijks een minimum EBITDA van € 4,0 miljoen per jaar te worden gerealiseerd. De EBITDA over een bepaalde periode houdt in de netto winst van Kredietnemer over die periode;
- Jaarlijks binnen 6 maanden aanlevering van:
  - De (geconsolideerde) goedgekeurde jaarrekening;
  - Jaarlijkse update van de meerjarenprognose voor de komende 5 boekjaren;
  - Kopie van de boekwaarden per jaarultimo.

ROC Nijmegen heeft ultimo 2025 (en 2024) geen gegarandeerde leningen bij het ministerie van OCW.

Aflossingsverplichtingen in 2025 zijn opgenomen onder 2.4 'Kortlopende schulden'. In 2025 is er € 1,0 miljoen afgelost.

## 2.4 Kortlopende schulden

Bedragen x € 1.000	31-12-2025		31-12-2024	
Schulden aan kredietinstellingen		4.160		952
Vooruitgefactureerde termijn projecten		1.720		1.301
Crediteuren		1.162		1.995
Belastingen en premies sociale verzekeringen		4.823		4.343
Pensioenen		1.254		1.125
Overige kortlopende schulden		138		163
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden		1.747		1.518
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ		3.258		3.231
Vooruitontvangen bedragen		1.119		684
Vakantiegeld en vakantiedagen		4.863		4.529
Te betalen interest		156		156
Overige overlopende passiva		1.088		936
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>25.488</b>		<b>20.933</b>

In de kortlopende schulden zijn geen bedragen opgenomen met een resterende looptijd langer dan één jaar (ultimo 2024: nihil).

In 2025 is besloten om de lening bij de ING-bank per 1-7-2026 volledig af te lossen. Deze aflossing is opgenomen bij de kortlopende schulden.

De rekening-courant ministerie van Financiën is rentedragend en maakt onderdeel uit van het zogeheten schatkistbankieren. De hierin begrepen kredietfaciliteit is € 6,8 miljoen. De rente van deze kredietfaciliteit is gebaseerd op €STR-fixing. Per 31 december 2025 heeft de rekening courant een positief saldo van € 23,7 miljoen (per 31 december 2024: € 27 miljoen). Voor deze kredietfaciliteit zijn geen zekerheden gesteld. Vanwege het positieve saldo is deze post opgenomen onder 1.7 'Liquide middelen'.

**G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt**

OMSCHRIJVING	TOEWIJZING		DE ACTIVITEITEN ZIJN ULTIMO VERSLAGJAAR CONFORM DE SUBSIDIEBESCHIKKING GEHEEL UITGEVOERD EN AFGEROND
	Kenmerk	Datum	Status
Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.001.276 - 100005006-1	20-04-2023	Ja
Zij-instroom 2023	2023/2/1.000.002.637 - 100008859-1	21-11-2023	Ja
Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.003.578 - 100015389-1	20-03-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.003.875 - 100016063-1	22-04-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.004.600 - 100017621-1	20-08-2024	Ja
Zij-instroom 2024	2024/2/1.000.005.432 - 100018088-1	20-11-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.006.410 - 100025660-1	20-03-2025	Ja
Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.006.716 - 100026528-1	22-04-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.007.534 - 100027876-1	20-08-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.007.576 - 100028717-1	22-09-2025	Ja
Zij-instroom 2025	2025/2/1.000.008.131 - 100029196-1	20-11-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2024	2024/2/25172433 - 1414731-1	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2025	2025/2/26529495 - 1475658-1	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025	2025/2/26569344 - 1479781-1	22-07-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025	2025/2/27242182 - 1480864-1	20-08-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025	2025/2/27365295 - 1483850-1	21-10-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025	2025/2/27676565 - 1498751-1	19-12-2025	Ja
Instructeursbeurs 2025	2025/2/1.000.007.534 - 100027823-1	20-08-2025	Onderhanden
Nazorg MBO 2022/2025	NMBO24025	28-02-2024	Ja
Praktijkgerichte HAVO	PHAVO23073	15-08-2023	Onderhanden
Praktijkgerichte HAVO (aanvulling)	PHAVO23073	01-12-2025	Onderhanden
Praktijkgericht vak GL en TL	PGLTL240273	04-07-2024	Onderhanden
Versterking aansluiting beroepsopleidingskolom	VABOK240004	27-08-2024	Onderhanden

**G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar**

Bedragen x € 1.000

OMSCHRIJVING	TOEWIJZING		BEDRAG TOEWIJZING EUR	ONTVANGEN T/M VORIG VERSLAGJAAR EUR	TOTALE SUBSIDIELE KOSTEN T/M VORIG VERSLAGJAAR EUR	SALDO PER 1 JANUARI VERSLAGJAAR EUR	ONTVANGEN IN VERSLAGJAAR EUR	SUBSIDIELE KOSTEN IN VERSLAGJAAR EUR	TE VERREKENEN PER 31 DECEMBER VERSLAGJAAR EUR
	Kenmerk	Datum							
Regionaal programma VSV 2020-2024, RMC regio 40	OND/ODB-2020/3538 M	23-09-2020	2.831	2.831	-2.589	242	0	-242	0
Regionaal programma VSV 2020-2024, RMC regio 40 (verlenging)	POR/202410/000039	14-11-2024	708	708	0	708	0	-708	0
Regionaal programma VSV 2020-2025, RMC regio 40 (2e verlenging)	POR/202503/000020	29-04-2025	293	0	0	0	293	-146	147
Totaal			3.832	3.539	-2.589	950	293	-1.096	147

**G2B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar**

Bedragen x € 1.000

OMSCHRIJVING	TOEWIJZING		BEDRAG TOEWIJZING EUR	ONTVANGEN T/M VORIG VERSLAGJAAR EUR	TOTALE SUBSIDIELE KOSTEN T/M VORIG VERSLAGJAAR EUR	SALDO PER 1 JANUARI VERSLAGJAAR EUR	ONTVANGEN IN VERSLAGJAAR EUR	SUBSIDIELE KOSTEN IN VERSLAGJAAR EUR	TE VERREKENEN PER 31 DECEMBER VERSLAGJAAR EUR
	Kenmerk	Datum							
De Technische Toekomst	RIF21014	21-10-2021	1.529	1.223	-753	471	306	-305	472
RiF Skillsbased benadering van het onderwijs en de arbeidsmarkt binnen de gastvrijheids- en veiligheidssector	RIF23018	19-10-2023	643	289	-102	187	129	-155	161
Maatschappelijke Diensttijd (MDT) 2023	MDT230052	01-12-2023	574	344	-130	215	172	-128	259
Samen vooruit in Leven Lang Ontwikkelen (Katalysator)	LLOP-G240027	01-05-2025	2.000	0	0	0	1.071	-87	984
Centre for Teaching and Learning	CTL240041	03-04-2025	500	0	0	0	167	-29	137
Totaal			5.245	1.857	-984	873	1.844	-704	2.013

## 8.5.2 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn de volgende niet uit de balans blijvende verplichtingen:

Bedragen x € 1.000	2026	2027-2030	2031 EN VERDER
Huur	255	135	0
Lease	147	267	0
Licenties	843	926	0
Overig	6.490	3.453	0
<b>Totaal</b>	<b>7.735</b>	<b>4.781</b>	<b>0</b>

In 2025 zijn huurlasten van € 0,6 miljoen (2024: € 0,6 miljoen) voor huurovereenkomsten inzake onroerend goed ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

In 2025 is een last van € 0,2 miljoen (2024: € 0,2 miljoen) voor operationele lease-overeenkomsten inzake vervoermiddelen, drankenautomaten en hardware in de winst- en verliesrekening verantwoord.

ROC Nijmegen is in 2022 een bouwteamovereenkomst aangegaan voor de verbouwing van de locaties Campusbaan en Heyendaalseweg. In deze en de onderliggende nadere overeenkomsten met de betrokken partijen zijn de voorwaarden vastgelegd op basis waarvan de samenwerking plaats zal gaan vinden. De uitvoering is in 2023 gestart en wordt gefaseerd bepaald en uitgevoerd. Voor elke fase zal door de betreffende contractpartij een offerte uitgebracht worden op basis waarvan de aanneemsom bepaald wordt en de opdracht wordt verstrekt.

In 2023 zijn de werkzaamheden voor de kelder en eerste verdieping voor de locatie Heyendaalseweg reeds afgerond. De werkzaamheden voor de derde verdieping zijn grotendeels in 2024 uitgevoerd. Verdere plannen voor de derde verdieping alsmede de plannen voor de vierde verdieping worden begin 2026 uitgewerkt. De uitvoering van de werkzaamheden zal naar verwachting in mei 2026 worden gestart.

De verbouwing van de Campusbaan is verdeeld in 12 fases. De fases 1 t/m 5 zijn volledig uitgevoerd. Fases 6 t/m 8 zijn zo goed als afgerond, op wat kleinere uitgaven na. Voor fases 9 t/m 12 zijn de opdrachten in 2025 verstrekt en deze kosten zijn opgenomen in bovenstaande tabel. De oplevering van deze fases wordt verwacht in september 2026.

### Operational lease

Het is praktisch niet uitvoerbaar om leasebetalingen van andere betalingen aan lessors te splitsen en uit hoofde daarvan zijn alle betalingen aan lessors verwerkt als leasebetalingen.

**Stichting Waarborgfonds MBO**

De Stichting Waarborgfonds MBO heeft statutair ten doel zich borg te stellen ten gunste van geldgevers voor geldleningen (direct gerelateerd aan huisvestingsbeslissingen) die worden verkregen door de instellingen in het MBO-onderwijs, teneinde daaruit voortvloeiende rente- en aflossingsverplichtingen te kunnen nakomen. Indien instellingen niet langer aan hun financiële verplichting voor de geborgde leningen kunnen voldoen, kan binnen de daartoe geldende regels het Waarborgfonds worden aangesproken. Mede ter afdekking van dit risico houdt de Stichting een eigen vermogen aan. Dit vermogen is ultimo 2024 € 21,0 miljoen. Mocht het eigen vermogen van de Stichting Waarborgfonds MBO onder het startkapitaal van € 9,98 miljoen dalen, dan hebben de aangesloten instellingen zich verbonden om dit vermogen aan te vullen naar evenredigheid van de in dat jaar ontvangen rijksbijdrage van de Staat der Nederlanden. Deze verplichte bijdrage geldt tot een maximum van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage.

## 8.5.3 Toelichting op de staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Rijksbijdrage OCW/EZ		96.263		90.970		87.743
Geormerkte OCW-subsidies	2.770		2.042		2.182	
Niet-geormerkte OCW-subsidies	10.870		11.103		13.764	
Overige subsidies OCW/EZ		13.640		13.145		15.946
		109.903		104.115		103.689

De rijksbijdrage heeft een structureel karakter. De geormerkte OCW-subsidies, de niet-geormerkte OCW-subsidies en de overige subsidies zijn niet structureel.

### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Participatiebudget		1.663		1.530		1.569
		1.663		1.530		1.569

#### De post 'Participatiebudget' bestaat uit

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Participatiebudget Educatie		1.663		1.530		1.569
		1.663		1.530		1.569

### 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Cursusgelden sector MBO		1.222		1.101		1.139
		1.222		1.101		1.139

**3.4 Baten werk in opdracht van derden**

Bedragen x € 1.000	<b>2025</b>		<b>BEGROTING 2025</b>		<b>2024</b>	
Contractonderwijs		3.915		3.572		2.573
Overige baten in opdracht van derden		2.026		2.057		1.712
		5.941		5.629		4.285

**De post 'Contractonderwijs' bestaat uit**

Bedragen x € 1.000	<b>2025</b>		<b>2024</b>	
Contractonderwijs (excl. inburgering)		422		346
Contracten t.b.v. inburgeringsvoorzieningen		3.493		2.226
		3.915		2.572

**3.5 Overige baten**

Bedragen x € 1.000	<b>2025</b>		<b>BEGROTING 2025</b>		<b>2024</b>	
Opbrengst verhuur		516		523		531
Detachering personeel		694		314		418
Deelnemersbijdragen		586		361		568
Opbrengst catering		0		28		22
Overige		3.470		2.737		3.293
		5.266		3.963		4.832

#### 4.1 Personeelslasten

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		93.116		87.389		85.834
Overige personele lasten		6.503		7.267		7.799
Ontvangen vergoedingen		-1.142		-492		-1.141
		98.477		94.164		92.492

##### De post 'Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten' bestaat uit

Bedragen x € 1.000	2025		2024	
Brutolonen en salarissen		72.805		66.886
Sociale lasten		10.388		9.634
Pensioenpremies		9.923		9.314
		93.116		85.834

##### De post 'Overige personele lasten' bestaat uit

Bedragen x € 1.000	2025		2024	
Dotaties personele voorzieningen		580		1.417
Lasten personeel niet in loondienst		2.424		3.479
Overige personele lasten		3.499		2.903
		6.503		7.799

##### De post 'Ontvangen vergoedingen' bestaat uit

Bedragen x € 1.000	2025		2024	
Overige uitkeringen die de personeelslasten verminderen		-1.142		-1.141
		-1.142		-1.141

Het gemiddeld aantal fte in 2025 was 995, onderverdeeld in onderwijsgevend personeel 707, ondersteunend personeel 233 en management 55. In 2024 was het aantal fte 966, onderverdeeld in onderwijsgevend personeel 680, ondersteunend personeel 230 en management 56. Het aantal werknemers dat werkzaam is geweest buiten Nederland in 2025 was nihil (2024: nihil). Het gemiddeld aantal fte 2025 wijkt licht af van de gemiddelde fte's in hoofdstuk 6 Continuïteitsparagraaf (986 fte), o.m. doordat LIO's geen onderdeel zijn van de continuïteitsparagraaf (en in bovenstaande uitsplitsing wel worden meegenomen).

## 4.2 Afschrijvingen

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Afschrijvingen immateriële vaste activa		3		3		3
Afschrijvingen materiële vaste activa		5.671		5.902		5.423
		5.674		5.905		5.426

## 4.3 Huisvestingslasten

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Huurlasten		649		673		606
Verzekeringslasten		160		157		130
Onderhoudslasten (klein onderhoud)		1.072		1.015		1.116
Energie en water		1.427		1.248		1.827
Schoonmaakkosten		1.652		1.437		1.482
Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting		850		790		833
Dotatie voorziening onderhoud		428		398		428
Overige huisvestingslasten		288		152		265
		6.526		5.870		6.687

## 4.4 Overige lasten

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Administratie en beheer		7.353		7.457		7.522
Inventaris en apparatuur		451		440		465
Leer- en hulpmiddelen		4.652		3.507		4.436
Dotatie overige voorzieningen		-1		0		0
Overige		348		153		340
		12.803		11.557		12.763

## 5 Financiële baten en lasten

Bedragen x € 1.000	2025		BEGROTING 2025		2024	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		682		774		1.136
Rentelasten en soortgelijke lasten		-433		-429		-453
		249		345		683

## 8.5.4 Honoraria van de onafhankelijke accountant

De volgende honoraria van de onafhankelijke accountant zijn ten laste gebracht van de organisatie en haar dochtermaatschappij, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025 en 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Bedragen x € 1.000	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS ACCOUNTANTS N.V. 2025</b>	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS ACCOUNTANTS N.V. 2024</b>
Controle van de jaarrekening	138	138
Controle van de jaarrekening (nagekomen kosten voorgaand jaar)	7	0
Andere controle werkzaamheden	26	0
Fiscale advisering	43	53
Andere niet-controlediensten	7	13
<b>Totaal</b>	<b>221</b>	<b>204</b>

## 8.5.5 WNT verantwoording

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op ROC Nijmegen. Het voor ROC Nijmegen toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 223.000: bezoldigingsmaximum voor het onderwijs klasse F welke is gebaseerd op het aantal complexiteitspunten. Zie onderstaande tabel.

	AANTAL PUNTEN COMPLEXITEIT
Totale baten	8
Aantal studenten, mbo, Educatie en VAVO	3
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
<b>Totaal</b>	<b>16</b>

De beloning van de bestuurders en toezichthouders valt binnen de bandbreedte van de beloningscode mbo. Voor geen van de functionarissen van ROC Nijmegen geldt dat de jaarbeloning meer bedraagt dan het, door het ministerie van OCW voor 2025 vastgestelde sectorale bezoldigingsmaximum van € 223.000.

De maximumbeloning voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt maximaal 10% van de voor de instelling geldende maximale beloning. Voor de voorzitter is dit percentage maximaal 15%.

### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hieronder vermelde topfunctionarissen zijn er ook geen overige functionarissen die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Er zijn in 2025 geen vergoedingen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

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

**Gegevens 2025**

Bedragen x € 1	<b>P.A.A. VAN MULKOM</b>	<b>A. ZEGGELAAR</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	199.515	166.232
Beloningen betaalbaar op termijn	23.452	23.318
<i>Subtotaal</i>	222.967	189.550
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	222.967	189.550
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

**Gegevens 2024**

Bedragen x € 1	<b>P.A.A. VAN MULKOM</b>	<b>A. ZEGGELAAR</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/06 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	187.271	84.788
Beloningen betaalbaar op termijn	23.728	13.736
<i>Subtotaal</i>	210.999	98.524
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	211.000	123.372
Bezoldiging	210.999	98.524

**1c. Toezichthoudende topfunctionarissen****Gegevens 2025**

Bedragen x € 1	<b>I. DE BOER</b>	<b>B. ZOMERHUIS</b>	<b>P.J. ECKHARDT</b>	<b>A.G.R. HAANSTRA</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31-12	01/01 - 31/08	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	25.635	11.299	16.948	16.948
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	14.846	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	25.635	11.299	16.948	16.948
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

**Gegevens 2024**

Bedragen x € 1	<b>I. DE BOER</b>	<b>B. ZOMERHUIS</b>	<b>P.J. ECKHARDT</b>	<b>A.G.R. HAANSTRA</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31-12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	22.423	14.770	14.770	14.770
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.650	21.100	21.100	21.100

**Gegevens 2025**

Bedragen x € 1	<b>B. LINGEN</b>	<b>E.P. VAN LANGEN</b>	<b>A. RASSA</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	16.948	16.948	5.649
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	7.454
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	16.948	16.948	5.649
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.

**Gegevens 2024**

Bedragen x € 1	<b>B. LINGEN</b>	<b>E.P. VAN LANGEN</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>		
Bezoldiging	14.770	14.770
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.100	21.100

## **8.6 Vaststelling en goedkeuring**

### **8.6.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

Het College van Bestuur van ROC Nijmegen heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 1 juni 2026.

De Raad van Toezicht van ROC Nijmegen heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 1 juni 2026.

### **8.6.2 Gebeurtenissen na balansdatum**

Er hebben zich na de balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan met een significante invloed op het resultaat en het vermogen van de organisatie.

## 8.6.3 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

### College van Bestuur

---

**drs. P.A.A. van Mulkom, voorzitter**

1 juni 2026

---

**drs. A Zeggelaar MME, lid**

1 juni 2026

### Raad van Toezicht

---

**ir. I. de Boer, voorzitter**

1 juni 2026

---

**drs. E.P. van Langen, lid**

1 juni 2026

---

**ir. P.J. Eckhardt, lid**

1 juni 2026

---

**drs. B. van Lingen, lid**

1 juni 2026

---

**drs. A.G.R. Haanstra, lid**

1 juni 2026

---

**A. Rassa MBA, lid**

1 juni 2026

## **8.7 Overige gegevens**

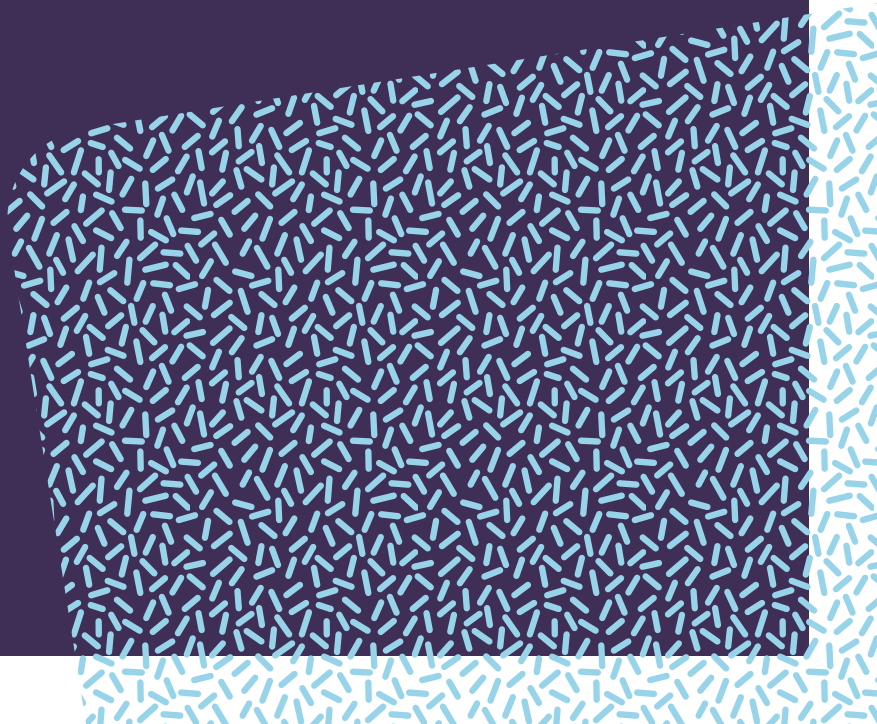
### **8.7.1 Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming**

Ingevolge de WEB wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de algemene reserve van ROC Nijmegen.

### **8.7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

De controleverklaring zal worden afgegeven door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V..

# DEEL D - OVERIGE GEGEVENS



# Bijlagen



- I Private activiteiten
- II Uitkeringen mbo-studentenfonds
- III Opleidingsaanbod peildatum 1-10-2025
- IV Organogram 2025
- V Personalia
- VI Gegevens over de rechtspersoon
- VII Afkortingen

## I Private activiteiten

<b>LLO ACTIVITEITEN: CONTRACTACTIVITEITEN</b>		
	<b>Jaar 2025</b>	<b>Cumulatief vanaf 2023</b>
<b>Omvang private activiteit</b>	€ 462.000	€ 1.113.000
<b>Omvang investering publieke middelen (inschatting)</b>	€ 436.000	€ 1.085.000
<b>Beschrijving investering publieke middelen</b>	De investering van publieke middelen bestaat uit de inzet van uitvoerend personeel, kosten voor leermiddelen, kosten voor de locatie en indirecte kosten.	
<b>Risicobeleid en -beheersing van publieke bijdrage</b>	De offertes aan derden zijn gebaseerd op de integrale kostprijs en hebben als uitgangspunt kostendekkend te zijn. Minimaal één keer per jaar wordt de integrale kostprijs vastgesteld.	
<b>Meerwaarde publieke investering</b>	Privaat onderwijs draagt bij aan de maatschappelijke opdracht om onderwijs toegankelijk te maken. De opleidingen zijn onderdeel van of liggen in het verlengde van de aanwezige bekostigde opleidingen. De onderwijsvraagstukken uit het werkveld en de ervaringen met de uitvoering, dragen bij aan de ontwikkeling van het onderwijs. Daarnaast draagt het bij aan de deskundigheidsbevordering van de docenten en de relatie met bedrijven en instellingen.	

<b>LLO ACTIVITEITEN: OVERIG</b>		
	<b>Jaar 2025</b>	<b>Cumulatief vanaf 2023</b>
<b>Omvang private activiteit</b>	n.v.t.	n.v.t.
<b>Omvang investering publieke middelen (inschatting)</b>	Inschatting van € 268.000*	Inschatting van € 1.023.000*
<b>Beschrijving investering publieke middelen</b>	De investering van publieke middelen bestaat uit de inzet van personeel voor de organisatie, de inzet op innovatieprojecten en overige kosten voor Leven Lang Ontwikkelen.	
<b>Risicobeleid en -beheersing van publieke bijdrage</b>	Private activiteiten worden getoetst aan de voorwaarden van de beleidsregel. De (publieke) investeringen worden gepland en gemonitord in de P&C-cyclus, waarmee grip wordt gehouden op de financiën en doelstellingen.	
<b>Meerwaarde publieke investering</b>	Leven Lang Ontwikkelen draagt bij aan de maatschappelijke taak om onderwijs toegankelijk te maken. De doelstellingen van het ROC Nijmegen vragen een tijdsinvestering om de scholingsvragen vanuit het werkveld te kunnen beantwoorden en een doelmatige organisatie neer te zetten. Investerings publieke en private activiteiten lopen regelmatig samen op. De contacten met het werkveld en de ontwikkeling van onderwijs voor en door het werkveld, levert een meerwaarde op om gekwalificeerde (toekomstige) medewerkers te hebben en een spin-off voor meer leerwerkplekken en beroepspraktijkvorming.	

\* De overige activiteiten die we uitvoeren t.a.v. LLO dragen bij aan de ontwikkeling van onze private én publieke taken. Omdat het niet goed mogelijk is om het onderscheid in onze investering te maken tussen beide categorieën (publiek of privaat) hebben we het volledige projectbudget voor overige LLO activiteiten opgenomen. Een deel van deze investering draagt echter dus bij aan uitvoering van onze publieke taak, bijvoorbeeld in de vorm van extra instroom BBL studenten.

<b>VERKOOP VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN VANUIT HET PRAKTIJKONDERWIJS (LEERWERKBEDRIJVEN)</b>		
	<b>Jaar 2025</b>	<b>Cumulatief vanaf 2023</b>
<b>Omvang private activiteit</b>	€ 1.036.000	€ 2.869.000
<b>Omvang investering publieke middelen (inschatting)</b>	Inschatting van € 524.000*	Inschatting van € 1.556.000*
<b>Beschrijving investering publieke middelen</b>	Studenten gebruiken voor de uitvoering van hun praktijkonderwijs materieel en leermiddelen.	
<b>Risicobeleid en -beheersing van publieke bijdrage</b>	Private activiteiten worden getoetst aan de voorwaarden van de beleidsregel. De (publieke) investeringen worden gepland en gemonitord in de P&C-cyclus, waarmee grip wordt gehouden op de financiën en doelstellingen.	
<b>Meerwaarde publieke investering</b>	Praktijkonderwijs en beroepspraktijkvorming, waaronder leerwerkbedrijven, zijn een belangrijk onderdeel van het kwalificatiedossier. Een groot deel van de activiteiten richt zich op dienstverlening, waarbij de deelname van derden wordt gevraagd. Een ander deel richt zich op de doelmatige bedrijfsvoering, zoals de verkoop van een product voortkomend uit het praktijkonderwijs. De financiële vergoedingen voor ontwikkelde producten en diensten, of de marge op een ingekocht product, worden beschouwd als een bijdrage aan de uitvoering van het praktijkonderwijs. Daarnaast zijn het extra faciliteiten voor medewerkers en studenten wat de tevredenheid bevordert, en maakt de zichtbaarheid van de leerbedrijven studenten enthousiast om werkervaring op te doen.	
* Het onderwijs in leerwerkbedrijven is een integraal aanbod waarbij een deel kwalificeert als private activiteit. Het is niet eenduidig om de investering met publieke middelen op te knippen in een publiek en privaat deel. De keuze is gemaakt om enkel de materiële kosten als publieke investering aan te merken. De met het leerwerkbedrijf gemoeide personele inzet is daarmee volledig als publieke taak gekwalificeerd		

<b>DETACHERING VAN PERSONEEL</b>		
	<b>Jaar 2024</b>	<b>Cumulatief vanaf 2023</b>
<b>Omvang private activiteit</b>	€ 368.000	€ 556.000
<b>Omvang investering publieke middelen (inschatting)</b>	€ 368.000	€ 556.000
<b>Beschrijving investering publieke middelen</b>	De investering van publieke middelen bestaat uit de inzet van de gedetacheerde medewerker.	
<b>Risicobeleid en -beheersing van publieke bijdrage</b>	Per nieuwe detacheringsovereenkomst en/of verlenging worden tarieven vastgelegd en het doel van de detachering bepaald.	
<b>Meerwaarde publieke investering</b>	De meerwaarde door detachering is de ontwikkeling, loopbaanoriëntatie en/of een doelmatige inzet van de medewerkers.	

<b>VERHUUR VAN ROEREND EN ONROEREND GOED</b>		
	<b>Jaar 2024</b>	<b>Cumulatief vanaf 2023</b>
<b>Omvang private activiteit</b>	€ 516.000	€ 1.578.000
<b>Omvang investering publieke middelen (inschatting)</b>	€ 516.000	€ 1.578.000
<b>Beschrijving investering publieke middelen</b>	De investering van publieke middelen bestaat uit het beschikbaar stellen van roerend en onroerend goed.	
<b>Risicobeleid en -beheersing van publieke bijdrage</b>	Er wordt per verhuur een contract opgesteld, welke juridisch wordt getoetst. Huurprijzen worden jaarlijks geïndexeerd, waardoor ze meebewegen met de conjunctuur.	
<b>Meerwaarde publieke investering</b>	De meerwaarde is dat onderwijspartners dicht bij het onderwijs aanwezig zijn, toekomstige studenten kennis kunnen maken met het onderwijs en doelmatig gebruik van materialen en gebouwen.	

## II Uitkeringen mbo-studentenfonds

01-01-2025 tot en met 31-12-2025

OMSCHRIJVING	AANTALLEN STUDENTEN	TOTAAL VAN DE TOEKENNINGEN	GEMIDDELDE HOOGTE VAN DE TOEKENNINGEN
Studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen	€ 14.550,00	€ 808,33
	18		
	Toewijzingen		
	18		
Studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen	€ 1.312,37	€ 1.312,37
	1		
	Toewijzingen		
	1		
Studenten, of diens wettelijk vertegenwoordiger, die aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken	Aanvragen	€ 122.140,90	€ 391,48
	390		
	Toewijzingen		
	312		
Studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen	€ 0,00	€ 0,00
	0		
	Toewijzingen		
	0		

### III Opleidingsaanbod peildatum 1-10-2025

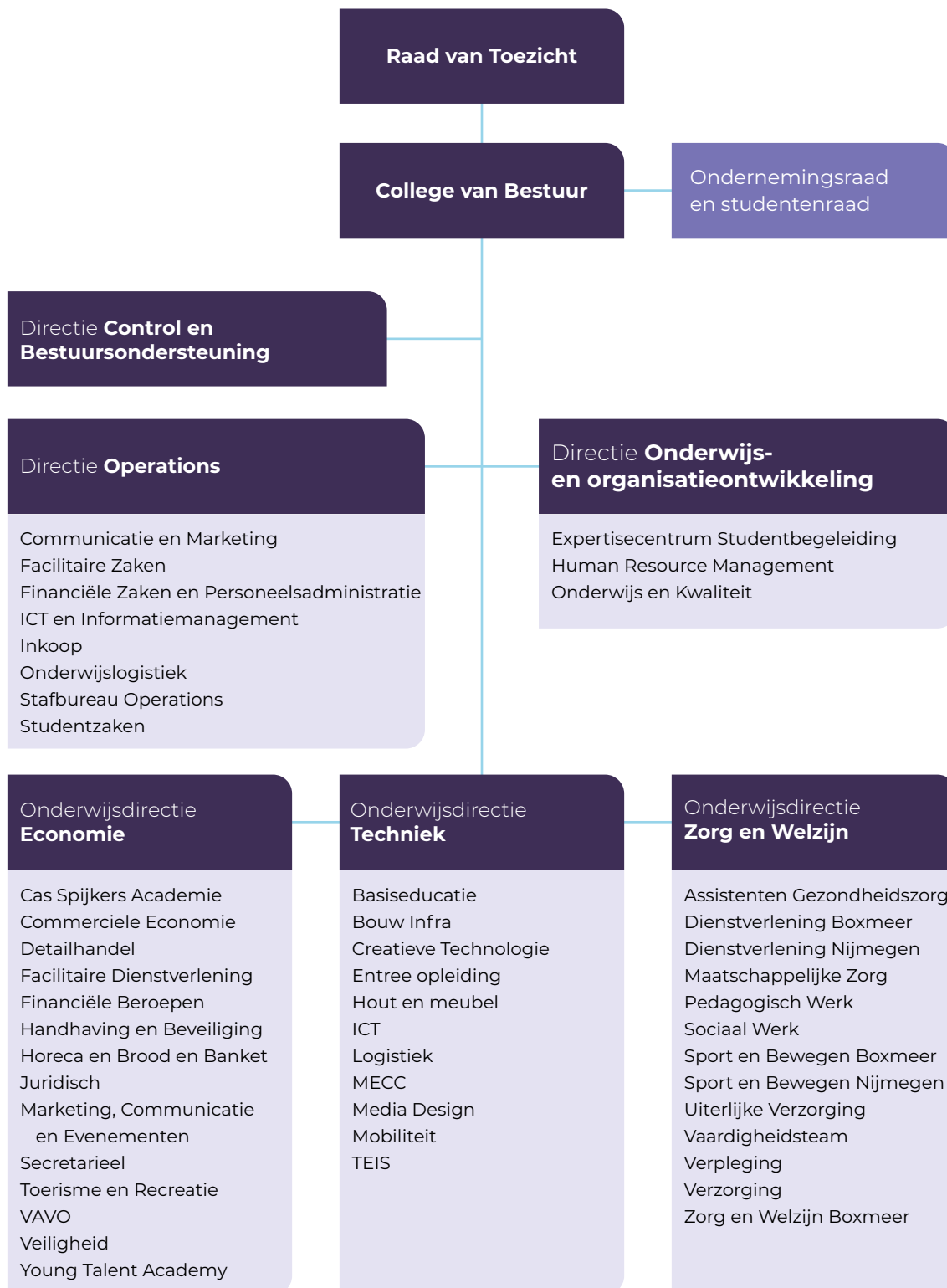
BOL	NIVEAU
<b>Directie Economie</b>	
bc089 - Keuken	2 en 3
bc102 - Dienstverlening in de luchtvaart	4
bc165 - Particuliere beveiliging	2 en 3
bc217 - Veiligheid en vakmanschap	2 en 3
bc290 - Brood en banket	2, 3 en 4
bc296 - Facilitaire dienstverlening	3 en 4
bc300 - Travel, leisure & hospitality	3 en 4
bc303 - ICT support and systems	3
bc313 - Retail management	4
bc333 - Ondernemerschap handel	4
bc334 - Ondernemer horeca/bakkerij	4
bc356 - Publieke veiligheid	3
bc358 - Retail advies	3
bc359 - Retail operationeel	2
bc388 - Commercie	4
bc488 - Business Services	2, 3 en 4
bc489 - Evenementenorganisatie	4
<b>Directie Techniek</b>	
bc303 - ICT support and systems	3 en 4
bc320 - Schilderen	2 en 3
bc323 - Mediavormgeving	4
bc328 - Engineering	4
bc355 - Timmeren	2 en 3
bc365 - Entree	1
bc371 - Elektrotechnische installaties	2 en 3
bc372 - Werktuigkundige installaties (montage)	2 en 3
bc409 - Middenkader bouw en infra	4
bc416 - Logistiek	2 en 3
bc425 - Software development	4
bc478 - Specialist voertuigen en mobiele werktuigen	4
bc479 - Voertuigen en mobiele werktuigen	2 en 3
bc490 - Management transport en logistiek	4
bc505 - Mechatronica	3
bc506 - Productietechniek	2
bc508 - Meubels en (scheeps)interieurs maken	2 en 3

<b>BOL</b>	<b>NIVEAU</b>
<b>Directie Zorg en Welzijn</b>	
<b>bc008 - Apothekersassistent</b>	4
<b>bc057 - Doktersassistent</b>	4
<b>bc113 - Mbo-Verpleegkundige</b>	4
<b>bc189 - Schoonheidsverzorging</b>	3 en 4
<b>bc203 - Tandartsassistent</b>	4
<b>bc223 - verzorgende-IG</b>	3
<b>bc301 - Dienstverlening</b>	2
<b>bc307 - Haarverzorging</b>	2, 3 en 4
<b>bc310 - Maatschappelijke zorg</b>	3 en 4
<b>bc337 - Pedagogisch werk</b>	3 en 4
<b>bc348 - Sociaal werk</b>	4
<b>bc350 - Sport en Bewegen</b>	3 en 4

<b>BBL</b>	<b>NIVEAU</b>
<b>Directie Economie</b>	
bc089 - Keuken	2, 3 en 4
bc165 - Particuliere beveiliging	2
bc290 - Brood en banket	2 en 3
bc296 - Facilitaire dienstverlening	3
bc313 - Retail management	4
bc358 - Retail advies	3
bc427 - Leidinggeven op basis van vakmanschap	4
<b>Directie Techniek</b>	
bc047 - Goederenvervoer	2
bc303 - ICT support and systems	3 en 4
bc320 - Schilderen	2 en 3
bc355 - Timmeren	2 en 3
bc365 - Entree	1
bc371 - Elektrotechnische installaties	2 en 3
bc372 - Werktuigkundige installaties (montage)	2 en 3
bc381 - Industrieel produceren met hout	2
bc397 - Koude- en klimaatsystemen	2
bc411 - Service- en onderhoudstechniek	2 en 3
bc416 - Logistiek	2 en 3
bc427 - Leidinggeven op basis van vakmanschap	4
bc478 - Specialist voertuigen en mobiele werktuigen	4
bc479 - Voertuigen en mobiele werktuigen	2 en 3
bc490 - Management transport en logistiek	4
bc505 - Mechatronica	2 en 3
bc506 - Productietechniek	2 en 3
bc508 - Meubels en (scheeps)interieurs maken	2 en 3
<b>Directie Zorg en Welzijn</b>	
bc057 - Doktersassistent	4
bc113 - Mbo-Verpleegkundige	4
bc223 - verzorgende-IG	3
bc301 - Dienstverlening	2
bc307 - Haarverzorging	3
bc310 - Maatschappelijke zorg	3 en 4
bc337 - Pedagogisch werk	3 en 4

## IV Organogram 2025

Per 31 december 2025



## V

**Personalia**

Per 31-12-2025

**College van bestuur**

De heer drs. P.A.A van Mulkom	voorzitter
De heer drs. A. Zeggelaar MME	lid

**Directies****Economie**

Mevrouw drs. J.C.M.Hagenaars	onderwijsdirecteur Economie
------------------------------	-----------------------------

**Zorg en Welzijn**

mevrouw drs. M. Sanders	onderwijsdirecteur Zorg en Welzijn (per april 2025)
mevrouw I. van Kraaij	ad interim onderwijsdirecteur ad interim onderwijsdirecteur Zorg en Welzijn (januari tot april 2025)

**Techniek**

De heer F. Potze	onderwijsdirecteur Techniek
------------------	-----------------------------

**Control en Bestuursondersteuning**

De heer S. Bitter	directeur Control en Bestuursondersteuning
-------------------	--

**Onderwijs- en Organisatieontwikkeling**

Mevrouw E. van der Zeyst	directeur Onderwijs- en Organisatieontwikkeling
--------------------------	---

**Operations**

De heer drs. A.H.E. Jacobs	directeur Operations
----------------------------	----------------------

**Raad van toezicht**

mevrouw ir. I. de Boer	voorzitter
de heer ir. P.J. Eckhardt	lid
mevrouw drs. A.M. Haanstra	lid
mevrouw drs. E.P. van Langen	lid
de heer drs. B. van Lingen	lid
de heer A. Rassa MBA	lid (per september 2025)
mevrouw B. Zomerhuis MBA	lid (tot september 2025)

**Overzicht nevenfuncties CvB****drs. P.A.A van Mulkom:**

Bestuurslid Stichting Duits in de Beroepscontext  
Lid Raad van Toezicht Sint Anna Boxmeer  
Lid algemeen bestuur The Economic Board  
Lid Raad van Toezicht Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (tot maart 2025)  
Bestuurslid Stichting Ieder Talent Telt (tot september 2025)  
Lid Raad van Toezicht RIBW Arnhem & Veluwe Vallei (per maart 2025)

**drs. A. Zeggelaar MME:**

-

## Overzicht nevenfuncties RVT

### Ir. I. de Boer:

Voorzitter raad van toezicht Stichting Bindkracht10 (tot september 2025)  
 Voorzitter bestuur Stichting Quiet Community Eindhoven  
 Voorzitter raad van commissarissen Klokgroep  
 Lid raad van commissarissen Ontwikkelingsmaatschappij Gebiedsontwikkeling Fellenoord B.V.  
 Lid raad van toezicht Stichting Gebiedsontwikkeling aan de Maas (per maart 2025)

### Ir. P.J. Eckhardt:

-

### Drs. A.M. Haanstra:

Lid Thematafel Arbeidsmarkt-Onderwijs 8RHK  
 Lid raad van toezicht Stichting Invitare  
 Lid bestuurscommissie leraren en onderwijsontwikkeling - Vereniging van Hogescholen  
 Bestuurslid Onderwijs regio Oost-NL

### Drs. E. P. van Langen:

Lid raadscommissie Sociaal Domein gemeente Rozendaal

### Drs. B. van Lingen:

-

### A. Rassa MBA:

Lid raad van toezicht Omroep Gelderland  
 Bestuurslid Energiecoöperatie WPN (tot juli 2025)

### B. Zomerhuis MBA:

-

## Ondernemingsraad (per 31-12-2025)

de heer M. Kouwenberg, voorzitter, Economie  
 de heer L. van Gemert, secretaris, Techniek  
 mevrouw A. van den Berg, lid, Ondersteunde directies  
 mevrouw A. van den Eeckhout, lid, Zorg en Welzijn  
 de heer T. Gieling, lid, Zorg en Welzijn  
 mevrouw N. Hetterscheid, lid, Techniek  
 mevrouw I. Lagarde, lid, Zorg en Welzijn  
 mevrouw M. Lammerinks, lid, Ondersteunde directies  
 mevrouw C. Nardali, lid, Economie  
 mevrouw L. Ruessink, lid, Economie  
 Mevrouw E. Slurink-Grosz, lid, Ondersteunende directies

## Kandidaat-OR-lid/toehoorder:

De heer F. Valk, Economie

## Studentenraad (per 31-12-2025)

De heer R. Jansen, lid Dagelijks Bestuur, Techniek  
 Mevrouw I. Klijn, lid Dagelijks Bestuur, Economie  
 Mevrouw L. Geijselaers, lid Dagelijks Bestuur, Economie  
 Mevrouw S. Tel, lid Dagelijks Bestuur, Economie  
 De heer R. Andrade da Silva, lid, Techniek  
 Mevrouw A. Çinar, lid, Economie  
 De heer R. Heijnen, lid, Zorg en Welzijn  
 De heer K. Peters, lid, Techniek  
 Mevrouw X. Prysiazniuk, lid, Economie

**VI****Gegevens over de rechtspersoon**

Naam instelling  
Stichting ROC Nijmegen e.o.

Adres  
Campusbaan 6, 6512 BT Nijmegen

Postadres Postbus 31193  
Postcode/plaats 6503 CD Nijmegen

Bestuursnummer 40852

Brinnummer OCW 25PN

KlantenContactCentrum ROC Nijmegen  
Telefoon 024-8904 500  
E-mail [info@roc-nijmegen.nl](mailto:info@roc-nijmegen.nl)

Internet [roc-nijmegen.nl](http://roc-nijmegen.nl)

## VII Afkortingen

AFKORTING	BESCHRIJVING
BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BOL	Beroepsopleidende Leerweg
BPV	BeroepsPraktijkVorming
CEC	Centrale Examen Commissie
CREBO	Unieke codes van het Centraal Register Beroepsopleidingen
CvB	College van bestuur
DEC	Decentrale Examen Commissie
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
fte	Full Time Equivalent
HAVO	Hoger Algemeen Vormend Onderwijs
HBO	Hoger BeroepsOnderwijs
HRM	Human Resources Management
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
LiO	Leraar in Opleiding
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
LOB	LoopbaanOriëntatie en -Begeleiding
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
MO	Medewerkersonderzoek
NT2	Nederlands als tweede taal
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OBP	Ondersteunend- en beheerspersoneel
OP	Onderwijsgevend personeel
OR	Ondernemingsraad
PDG	Pedagogisch Didactisch Getuigschrift
PDCA	Plan, Do, Check, Act.
PPS	Publiek Private Samenwerking
RIF	Regionaal InvesteringsFonds mbo
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum
RvT	Raad van toezicht
SLB	StudieLoopbaanBegeleiding
SR	Studentenraad
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen

<b>AFKORTING</b>	<b>BESCHRIJVING</b>
VAVO	Voortgezet Algemeen Volwassenen Onderwijs
VMBO	Vorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs
V(S)O	Voortgezet (Speciaal) Onderwijs
VSV	Voortijdig School Verlaten
WEB	Wet Educatie en Beroepsonderwijs
WIA	Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
WO	Wetenschappelijk onderwijs
WW	WerkloosheidsWet

## Colofon

ROC Nijmegen  
Samen maken we werk van talentontwikkeling  
Geïntegreerd Jaarverslag 2025  
een uitgave van het college van bestuur van ROC Nijmegen.

Vormgeving:  
de Grafische Werkplaats, ROC Nijmegen.

Druk:  
de Grafische Werkplaats, ROC Nijmegen.

Redactieadres:  
ROC Nijmegen  
Postbus 31193  
6503 CD Nijmegen

