

2

0

2

5

jaar verslag

Bestaande uit bestuursverslag en jaarrekening

Voorwoord College van Bestuur

2025 was voor Gilde Opleidingen een jaar van beweging, vernieuwing en verbinding. Een jaar waarin wij samen met studenten, medewerkers en partners belangrijke stappen hebben gezet om ons onderwijs toekomstbestendig te maken en nog steviger te verankeren in de regio. In het bijzonder stond 2025 in het teken van betekenisvolle ontwikkelingen op het gebied van huisvesting in Roermond en Venlo – ontwikkelingen die niet alleen gebouwen betreffen, maar vooral onze visie op leren, samenwerken en ontmoeten weerspiegelen.

Onderwijshuisvesting

In Roermond werd deze visie tastbaar met de opening van de nieuwe onderwijslocatie aan de Marathonlaan. De symbolische sleuteloverdracht eerder in het jaar markeerde het begin van een nieuwe fase: een moderne campus die ruimte biedt aan innovatief onderwijs en praktijkgericht leren. Ook de opening van het Stadslokaal in het hart van Roermond benadrukt onze ambitie om onderwijs en samenleving dichter bij elkaar te brengen. Daarnaast zetten we samen met de gemeente Roermond een belangrijke stap richting de herontwikkeling van de locatie aan de Kasteel Hillenraedtstraat.

Ook in Venlo maakten we grote stappen. De opening van het Roboticalab en de aankoop van foodhall Mout geven een krachtige impuls aan respectievelijk technisch en horecaonderwijs. Met de ondertekening van een gezamenlijke huurovereenkomst voor een modern leercentrum samen met de Zorggroep zetten we bovendien een belangrijke stap in het versterken van zorgonderwijs in de regio. Deze huisvestingskeuzes sluiten naadloos aan bij onze onderwijsinhoudelijke ambities en bij de behoefte van het regionale bedrijfsleven.

Onderwijskwaliteit, talent en maatschappelijke impact

Naast huisvesting kende 2025 vele andere hoogtepunten. We ontvingen de titel Euregio Profielschool en behaalden een derde plaats in de SustainaBul MBO. Studenten en medewerkers lieten zich van hun beste kant zien: van podiumplekken bij Skills the Finals en prijzen bij de Vlaaikeuring, tot indrukwekkende maatschappelijke en internationale initiatieven, zoals de benefietactie voor Malawi en euregionale studentenuitwisselingen. Met ruim 2100 geslaagde studenten sloten we het studiejaar 2024-2025 succesvol af.

Investeren in professionaliteit, welzijn en vakmanschap

Ook binnen onze organisatie investeerden we in kwaliteit en welzijn. De oprichting van het Centre for Teaching & Learning, de introductie van de digitale noodknop, aandacht voor vitaliteit via Gilde Sportief en initiatieven als de Opsteker laten zien dat we blijven bouwen aan een veilige, professionele en waarderende werkomgeving. De erkenning van de Opleidingsschool mbo-docent Limburg bevestigt onze inzet voor sterke en goed opgeleide mbo-docenten.

Samen vooruit, met oog voor de regio

Terugkijkend zijn wij trots op wat in 2025 is bereikt. De stappen die we hebben gezet op het gebied van huisvesting in Roermond en Venlo vormen een stevig fundament voor de toekomst. Ze ondersteunen ons in onze kernopdracht: het bieden van kwalitatief hoogwaardig, relevant en inspirerend beroepsonderwijs dat bijdraagt aan de ontwikkeling van mensen en de kracht van de regio. Ook in 2026 blijven wij ons, samen met diverse regionale partners, onverminderd inzetten voor een sterke regio waarin onderwijs, arbeidsmarkt en maatschappelijke opgaven elkaar versterken.

Uitdagingen in een veranderde omgeving

Tegelijkertijd worden we geconfronteerd met uitdagingen die om wendbaarheid, samenwerking en scherpe keuzes vragen. De voortdurende krapte op de arbeidsmarkt, de toenemende personeelstekorten in het onderwijs, de snelle technologische ontwikkelingen en de veranderende verwachtingen van studenten en werkveld vragen blijvend om vernieuwing van ons onderwijs en onze organisatie. Ook de bekostiging binnen de onderwijssector en de veranderende wet- en regelgeving maken het noodzakelijk om vooruit te kijken en zorgvuldig afwegingen te maken. Juist in deze dynamische context zien we dat Gilde Opleidingen veerkrachtig is en in staat blijft om kansen te benutten, te vernieuwen en samen met partners te bouwen aan toekomstbestendig onderwijs.

Wij danken alle studenten, medewerkers en samenwerkingspartners voor hun inzet, vertrouwen en betrokkenheid. Samen blijven wij bouwen aan Gilde Opleidingen – een plek waar leren, werken en leven samenkomen.

Roermond, maart 2026

Patrick Tummers MME, lid College van Bestuur

Leeswijzer

Leeswijzer en contactgegevens

Dit jaarverslag 2025 is bedoeld voor toezichthoudende instanties en voor alle belanghebbenden die inzicht willen krijgen in de prestaties en ontwikkelingen van Gilde Opleidingen. Binnen deze groep belanghebbenden wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Prioritaire belanghebbenden: onze deelnemers/studenten;
- Interne belanghebbenden: onze medewerkers;
- Externe verticale belanghebbenden: Rijksoverheid en organisaties die de Rijksoverheid vertegenwoordigen en met wie een wettelijke toezichts- en verantwoordingsrelatie bestaat (zoals de Inspectie van het Onderwijs);
- Externe horizontale belanghebbenden: het regionale beroepenveld, regionale overheden en gemeenten, aanbieders van andere publieke diensten en producten (zoals reïntegratiebedrijven, centra voor werk en inkomen, instellingen voor jeugdzorg en jeugdhulpverlening), regionale werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheorganisaties in het bedrijfsleven, onderwijspartners in vo, mbo en hbo en andere regionale partijen zoals Kamer van Koophandel.

Het jaarverslag 2025 van Gilde Opleidingen bestaat uit: A. Bestuursverslag en B. Jaarrekening.

In dit geïntegreerde jaarverslag wordt, ondersteund door bijlagen, inzicht gegeven in de ontwikkelingen die zich in het verslagjaar hebben voorgedaan en in de beleidskeuzes die zijn gemaakt. Daarnaast wordt een doorkijk naar de toekomst geboden en wordt verantwoording afgelegd over de inzet van publieke middelen die Gilde Opleidingen ter beschikking zijn gesteld voor het uitvoeren van haar onderwijsopdracht.

Het jaarverslag 2025 is op de volgende wijze beschikbaar:

- In beperkte oplage voor directe belanghebbenden;
- Digitaal via de website van Gilde Opleidingen: gildeopleidingen.nl.

Wilt u reageren op dit jaarverslag of wenst u aanvullende informatie te ontvangen, dan kunt u contact opnemen via:

Gilde Opleidingen
Suzan Engelen - bestuurssecretaris
Postbus 1094
6040 KB Roermond
E-mail: cvb@rocgilde.nl

A. Bestuursverslag

13

1. Missie & Visie

14

1.1	Inleiding	15
1.2	Missie en kernwaarden	15
1.3	Strategische visie	16
1.4	Belangrijkste activiteiten / schets van Gilde Opleidingen	18
1.5	Highlights 2025 per maand	18

2. Onderscheidend in studentenzorg

21

2.1	Inleiding	22
2.2	Opleidingsaanbod, wijzigingen en macrodoelmatigheid opleidingsaanbod	22
2.3	Onderwijs en kwaliteitszorg	22
2.4	Onderwijsprestaties	24
2.4.1	Indicatoren studiesucces (early warning)	24
2.4.2	Voortijdig schoolverlaten (vsv)	24
2.4.3	Studenttevredenheid	26
2.5	Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	26
2.5.1	Toelatingsbeleid	26
2.5.2	Studentenzorg en passend onderwijs	27
2.5.3	Studentenfonds	28
2.6	Keuzedelen	29
2.7	Onderwijsprogramma's met minder uren	30
2.8	Bestuurlijke reflectie kwaliteitsagenda 2024-2027	30
2.9	Belangrijkste ontwikkelingen onderwijs	40
2.9.1	Visie op Leren	40
2.9.2	Highlights per cluster 2025	41
2.9.3	Burgerschap	42
2.9.4	Loopbaanontwikkeling en -begeleiding (LOB)	43
2.9.5	Taal en rekenen	43
2.9.6	Innovatie & onderzoek	44
2.9.7	Internationalisering	45
2.10	Belangrijkste ontwikkelingen examinering	47
2.11	Veiligheid	49
2.12	Schorsing en verwijdering	50
2.13	Digitalisering	50
2.14	Stagepact	51

3. Actieve partner in de regio

53

3.1	Inleiding	54
3.2	Onderwijsinstellingen	54
3.3	Bedrijven en Instellingen	56
3.4	Overheden & Triple Helix	57

4. Duurzame en wendbare organisatie 59

4.1	Inleiding	60
4.2	Organisatieontwikkeling	60
4.3	Ontwikkelingen ondersteunende diensten	61
4.3.1	Studentzaken	61
4.3.2	Voorlichting en werving	62
	Studiekeuze en -voorlichting	62
	Gilde Loopbaancentrum	62
	Wervingscampagne	63
	Reputatie en communicatie	64
4.3.3	Huisvesting	64
4.3.4	Informatie Voorziening	64
4.3.5	Informatiebeveiliging & Privacy	65
4.3.6	Inkoop	65
4.3.7	Afdeling Financiën	66
4.4	Duurzaamheid	66
4.5	Regeling aanvullende middelen studentdaling mbo 2025-2027	67

5. Medewerkers 68

5.1	Inleiding	69
5.2	HRM-beleid	69
5.3	Belangrijkste ontwikkelingen met personele betekenis	70
5.4	Strategische personeelsplanning	71
5.5	Instroom, doorstroom en uitstroom	72
5.6	Flexibele schil	74
5.7	Professionalisering	75
5.8	Verzuim en vitaliteit	76
5.9	Participatiebanen	77
5.10	Medewerkersonderzoek	77
5.11	Formatie en planning	78
5.12	Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag	80
5.13	Tijdige aanwezigheid Verklaring Omtrent Gedrag	81

6. Financiën 82

6.1	Inleiding	83
6.2	Financieel beleid	83
6.3	Notitie helderheid (rechtmatigheid besteding reguliere middelen)	83
6.3.1	Uitbesteding	84
6.3.2	Gilde en de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten	84
6.3.3	Verlenen van vrijstellingen	90
6.3.4	Les- en cursusgeld niet betaald door de student zelf	91
6.3.5	In- en uitschrijving en inschrijving van studenten in meer dan één opleiding tegelijk	91
6.3.6	De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	91
6.3.7	Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven	91
6.3.8	Buitenlandse studenten en onderwijs in het buitenland	91
6.4	Treasurybeleid	91
6.5	Financieel resultaat	92

6.5.1	Resultaat 2025	92
6.6	Continuïteitsparagraaf	93
6.6.1	Prognose studentenaantallen	93
6.6.2	Prognose personele bezetting	94
6.6.3	Prognose financiële positie	94
6.6.4	Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controle systeem	99
6.6.5	Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	100

7. Organisatie, bestuur, medezeggenschap en toezicht 102

7.1	Inleiding	103
7.2	Structuur	103
7.2.1	Juridische structuur	103
7.2.2	Organisatiestructuur	103
7.3	Bestuur	104
7.3.1	Samenstelling en werkwijze	104
7.3.2	Governance code	104
7.3.3	Management control	105
	Ontwikkelingen in 2025	105
7.4	Regelingen ten aanzien van klachten en beroep	106
7.5	Ondernemingsraad	107
7.5.1	Samenstelling	107
7.5.2	Visie en aandachtspunten	108
7.5.3	Deskundigheidsbevordering	108
7.5.4	Werkwijze	109
7.5.5	Verslag over 2025	109
7.6	Studentenraad	110
7.7	Raad van Toezicht	111

B. Jaarrekening 114

Bijlagen 164

Bijlage 1.1	Personele invulling en nevenfuncties College van Bestuur	165
Bijlage 1.2	Personele invulling en hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht	166
Bijlage 1.3	Personele invulling en nevenfuncties directie	167
Bijlage 2.1	Overzicht actieve opleidingen Gilde Opleidingen	168
Bijlage 2.2	Studentenaantal naar leerweg, cluster, niveau en locatie	173
Bijlage 2.3	Bekostigde studenten beroepsonderwijs	174
Bijlage 2.4	Ontwikkeling studentenaantal naar leeftijdsopbouw	175
Bijlage 2.5	Leeftijdsopbouw van instromers	176
Bijlage 2.6	Overzicht toeleverende instellingen	177
Bijlage 2.7	Overzicht studentenaantal cluster Economie & Technologie	178
Bijlage 2.8A	Studentenaantal sector Talentenonderwijs - afdeling GPO naar leerweg cluster niveau en locatie	180

Bijlage 2.8B Studentenaantal sector Talentenonderwijs - afdeling Gilde VAVO en Educatie naar leerweg afdeling en regio	181
Bijlage 2.9 Overzicht studentenaantal cluster Health & Hospitality	182
Bijlage 2.10 Jaar- en diplomaresultaat	183
Bijlage 2.11 Uitschrijvingen kort na 1 oktober	184
Bijlage 2.12 Omzwaaiers; bekostigde studenten (1-10) waarbij het domein of de leerweg gewijzigd is tussen 01-10-2025 en 01-02-2026	185
Bijlage 3 Resultaten KA 2024-2027 op indicatorniveau voor de verplichte indicatoren	187

Afkortingen

A

ABRvS	Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State
AI	Artificial Intelligence
AMR	Arbeidsmarktregio
AOW	Algemene Ouderdomswet
ARBO	Arbidsomstandigheden
AWACS	Airborn Warning And Control System

B

BBL	Beroepsbegeleidende leerweg
BHV	Bedrijfshulpverlening
BOL	Beroeps opleidende leerweg
BPV	Beroepspraktijkvorming
BV dienst	Bedrijfsvoering dienst
BWW	Bovenwettelijke Werkeloosheidsuitkering

C

CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CE	Centraal Examen
CIV	Centrum voor Innovatief Vakmanschap
CREBO	Centraal Register Beroepsopleidingen
CTL	Centre for Teaching and Learning
CvB	College van Bestuur

D

DBA	Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs

E

EFVET	European Forum of Technical and Vocational Education and Training
eNPS	employee Net Promoter Score
EQAVET	European Quality Assurance in Vocational Education and Training
E&T	Economie & Technologie

F

FME	Feature Manipulation Engine
fte	Fulltime-equivalent

G

GBO	Gilde Bedrijfsopleidingen
GEA	Gilde Educatie Activiteiten
GenAI	Generative Artificial Intelligence
GO	Gilde Opleidingen
GSBE	Graduate School of Business and Economics

H

HAS	Hogere Agrarische School
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
H&H	Health & Hospitality
HO	Hoger Onderwijs
HR(M)	Human Resources (Management)
HS	Hogeschool

I

IBPV	Internationale Beroepspraktijkvorming
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IE	Instellingsexamen
IM	Informatie Management
IML	Incidentele Middelen Leerlingendaling
ISK	Internationale Schakel Klas
IV	Informatie Voorziening

J

JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
-----	---------------------------------------

K

KA1	Kernactie 1
KA2	Kernactie 2
KPI	Key Performance Indicator

L

LEO	Loopbaan en Ontwikkeling
LMS	Leermanagementsysteem
LOB	Loopbaan Oriëntatie en begeleiding
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
LVO	Limburgs Voortgezet Onderwijs

M

MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
MKB	Midden-en kleinbedrijf
MME	Executive Master of Management in Education
MORA	Middelbaar beroepsOnderwijs Referentie Architectuur
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek

N

NATO	North Atlantic Treaty Organisation
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NPO	Nationaal Programma Onderwijs

O

OBP	Overig en beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

ODT	Overige Opleidingen Deeltijd
OER	Onderwijs- en Examenregeling
OGVO	Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken
OKE	Onderwijs, Kwaliteit & Examinering
O&O dienst	Onderwijs & Organisatie dienst
O&O fonds	Opleiding & Ontwikkelen fonds
OOK	Onderwijsovereenkomst
OP	Onderwijzend Personeel
OR	Ondernemingsraad
OVO	Overig Onderwijs

P

PABO	Pedagogische academie voor het basisonderwijs.
P&C	Planning & Control Cyclus
PDG	Pedagogisch Didactisch Getuigschrift
P&O	Personeel en Organisatie
PPS	Publiek Private Samenwerking
PR	Public Relations

R

RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RIF	Regionaal Investeringsfonds
RJO	Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs
ROA	Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
RvT	Raad van Toezicht

S

SBB	Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SIS	Studenten Informatie Systeem
SOML	Stichting Onderwijs Midden-Limburg
SPP	Strategische Personeelsplanning
SR	Studentenraad
STO	Sterk Techniekonderwijs

T

TBO	Toekomst Bestendig Opleiden
TO	Talentenonderwijs

U

V

VABOK	Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom
VAVO	Gilde Voorbereidend Algemeen Voortgezet Onderwijs
VEVA	Veiligheid & Vakmanschap
VIOS	Veilig In en Om School
VMBO	Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs
VO	Voortgezet Onderwijs
VOG	Verklaring Omtrent Gedrag

VSV	Voortijdig Schoolverlaten
VTOI-NVTK	Vereniging van toezichthouders in onderwijs en kinderopvang

W

WAL	Werkgroep Aansluiting Limburg
WBTR	Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen
WEB	Wet Educatie en Beroepsonderwijs
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
WW	Werkeloosheidsuitkering

Z

ZWS	Zorg Welzijn en Sport
ZZP	Zelfstandigen zonder personeel

A. Bestuursverslag

1. Missie en visie



1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren wij een beknopt profiel van Gilde Opleidingen, waarin onze missie, kernwaarden en onderscheidende kenmerken centraal staan. Daarnaast lichten wij onze strategische ambities toe, geven wij inzicht in de belangrijkste kenmerken en is een overzicht opgenomen van de belangrijkste hoogtepunten in 2025.

1.2 Missie en kernwaarden

Waar wij voor gaan, onze missie

Gilde Opleidingen is dé regionale scholingspartner voor jongeren en volwassenen die leren voor een beroep en de verdere ontwikkeling van hun loopbaan. Met eigentijds en uitdagend onderwijs, verzorgd door inspirerende docenten en instructeurs, dragen we bij aan de persoonlijke ontwikkeling, de maatschappelijke participatie en de participatie op de arbeidsmarkt.

Bij Gilde Opleidingen leiden we mensen op voor werk dat er écht toe doet. Gebruikers helpen bij het oplossen van computerproblemen, bereiden van brood en gebak, voorlichting en advies geven over medische vragen, klanten adviseren. Het gaat over werk dat ons dagelijks leven raakt; in de kern van de economie, in het hart van de gezondheidszorg en in onze kwaliteit van leven, werken en recreëren. Samen bedenken we oplossingen die nuttig, innovatief en ook nog eens heel leuk zijn. Oplossingen waar ambitieuze denkers én doeners voor nodig zijn. Die vanuit hun hart met het hoofd en de handen werken.

Gilde Opleidingen heeft een traditie in vakonderwijs met een sterke verankering in de regio Noord- en Midden-Limburg. Door studenten op te leiden van opticiens tot timmerman of kok werken we elke dag aan onze kerntaak: het ontwikkelen van vakmensen met een stevige basis voor de toekomst. Wij geloven in onderwijs dat naadloos aansluit op de echte wereld. In de herwaardering van het echte werk, van het ambacht, van vakmensen. Binnen ons groot netwerk brengen we kleinschalig onderwijs in de praktijk. In een plezierige, veilige en vertrouwde omgeving. Kortom, wij zijn dé mbo-opleider van Noord- en Midden-Limburg.

Onze identiteit en kernwaarden

Het ontwikkelen van vakmensen met een stevige basis voor de toekomst. Dát is waar we bij Gilde Opleidingen met toegewijde en inspirerende professionals samen aan werken. Met bevlogen vakspecialisten, ieder vanuit z'n eigen vakgebied, altijd met dezelfde passie voor onze studenten.

We zijn omgevingsbewust en weten wat de arbeidsmarkt van ons en onze studenten verwacht, nu en in de toekomst. We spelen daarop in met eigentijds én uitdagend onderwijs. En we stellen hoge eisen aan de kwaliteit die we daarin leveren. Zo leiden we de beste vakmensen op voor onze regio en maken we samen het verschil voor de mbo-talenten van nu én de vakmensen van morgen. Dat is een opdracht die verder gaat dan het opleiden voor een diploma. We bereiden mensen voor op hun toekomst in de maatschappij als werknemer, ondernemer en burger. Samen geven we vorm en inhoud aan een leven lang ontwikkelen.

Kort en krachtig zijn onze kernwaarden:

- We zetten de student centraal.
- We zijn omgevingsbewust.
- We werken kwaliteitsgericht.

1.3 Strategische visie

Onze Strategische Visie 2021 – 2026 beschrijft onze visie op de toekomst en welke strategische ambities en thema's we de komende jaren centraal stellen. De ambities en thema's uit deze visie zijn afgeleid van onze missie en kernwaarden en zijn ons antwoord op de maatschappelijke opgaves, uitdagingen en veranderingen in de wereld om ons heen.

De strategische visie benoemt een drietal hoofdambities:

- Onderscheidend in studentenzorg
- Actieve partner in de regio
- Duurzame en wendbare organisatie

Hieronder beschrijven we beknopt per hoofdambitie onze visie op de toekomst. We geven invulling aan onze strategische ambities door in 2021-2026 in te zetten op specifieke strategische thema's per ambitie.

Onderscheidend in studentenzorg

Gilde Opleidingen onderscheidt zich in eigentijds onderwijs en in optimale studentenzorg, waardoor iedere student, jong of volwassen, krachtig of kwetsbaar, een persoonlijke benadering ervaart.

Onder de strategische ambitie Onderscheidend in studentenzorg kennen we de thema's *Attractief, uitdagend en eigentijds onderwijs*, *Innovatief onderwijs*, *Leer- en loopbaanbegeleiding* en *Leven lang ontwikkelen*.

Hiermee optimaliseren we onze (loopbaan)begeleiding en blijven we investeren in toekomstgericht onderwijs en onderwijsinnovatie. Daardoor ervaren onze studenten een bovengemiddelde tevredenheid over het onderwijs, voelen ze zich op hun plek en kunnen ze betere onderwijsresultaten behalen. Doordat we ons focussen op zowel initieel onderwijs als ook post initieel onderwijs vergroten we ons bereik naar meerdere doelgroepen, waaronder bijvoorbeeld volwassenen. Door ook onze PR & communicatie hierop uit te lijnen versterken we deze beweging.

Actieve partner in de regio

Gilde Opleidingen is een actieve partner in de regio en werkt intensief samen met partners om ervoor te zorgen dat onze opleidingen aansluiten op (de vraag vanuit) de beroepspraktijk. Samen zorgen we ervoor dat theorie en praktijk voor onze jongere en volwassen studenten naadloos in elkaar overgaan.

Onder de strategische ambitie Actieve partner in de regio zetten we in op de thema's *Samenwerking in de onderwijsketen: vo, mbo, ho*, *Co-creatie met regionale bedrijven en instellingen* en *Primaire partner in het sociaaleconomisch domein*.

Samenwerking is géén doel op zich, maar gericht op (en noodzakelijk voor) het toegankelijk en arbeidsrelevant houden van het beroepsonderwijs. Door samen te werken versterken we daarnaast onze gezamenlijke opleidingsinfrastructuur (kennis en faciliteiten) en zetten we ons in voor het behouden van een breed aanbod in de (eu)regio. Dit geldt voor samenwerking in de onderwijsketen, maar ook in Publiek Private Samenwerkingsverbanden met regionale bedrijven en instellingen, met arbeidsmarktpartners en in de Euregio. Onze partnerships vormen tevens een krachtig netwerk van bedrijven en instellingen waarin opleidingen, trainingen en cursussen kunnen worden ontwikkeld en uitgevoerd en zijn een bron voor innovatie. Om dit vorm te geven realiseren we een aantal kristallisatiepunten waar onderwijs, bedrijven en instellingen samenkomen. Op deze manier vormen we samen een krachtig (eu)regionaal Ecosysteem.

Duurzame en wendbare organisatie

Onze organisatie is duurzaam en wendbaar. Dit betekent dat we in ontwikkeling blijven, investeren in onze organisatie en in onze medewerkers. Ook onze leeromgeving blijft volop in ontwikkeling, zowel digitaal als fysiek, met aandacht voor mens en milieu.

Onder de strategische ambitie Duurzame en wendbare organisatie zetten we in op de thema's *Top-werkgever en top-werknemer, Teams & Cultuur, Duurzame leeromgeving (fysiek & digitaal)* en *Wendbare systemen en processen*.

Dit vraagt zowel om kaders en richting vanuit de organisatie als ook om het bieden van professionele ruimte, het stimuleren van initiatieven en het geven van vertrouwen. Een cultuur van samenwerking, betrokkenheid en bevologenheid staat hierin centraal. Met de ingezette structuurwijziging, gewijzigde besturingsfilosofie en een nieuwe Visie op Dienstverlening willen we deze bewegingen versterken.

Focuspunten

Tot slot zijn er, net als in 2024, door het College van Bestuur en directie focuspunten voor 2025 geformuleerd. Deze focuspunten verbinden de jaarplannen met de strategische ambities en thema's. Middels het vaststellen van jaarlijkse focuspunten stuurt en informeert het College van Bestuur en de directie de organisatie over welke onderdelen van de Strategische Visie dit jaar speciale aandacht vragen of verdienen.

Deze focuspunten staan niet op zichzelf en komen voort uit onze Strategische Visie 2021 – 2026, de Kwaliteitsagenda 2024-2027, de Visie op Leren en de Visie op Dienstverlening en vormen samen een stevig fundament.

Het zijn als het ware onze tussentijdse bestemmingen die we samen aan doen tijdens onze strategische reis. Ankerpunten die houvast bieden bij het op koers houden van onze organisatie.

De focuspunten voor 2025 blijven gelijk aan 2024, met aangescherpte doelen en een verhoogd ambitieniveau, te weten:

- LOB (smal en breed)
- Studentenzorg en studentenwelzijn
- Doelmatige en toekomstbestendige opleidingsinfrastructuur
- Leven lang ontwikkelen
- Digitalisering
- Gilde in control

Update strategie | Gilde op weg naar 2030

De Strategische Visie 2021–2026 bevindt zich in de afrondende fase. Daarom is in 2025 gestart met een strategische doorkijk naar 2030, gericht op het actualiseren en doorontwikkelen van de bestaande koers. De drie strategische hoofdambities blijven daarbij onverminderd actueel en vormen ook richting 2030 het fundament van onze strategie. Op basis hiervan is bewust gekozen om geen nieuwe strategische visie te formuleren, maar via een strategische dialoog te werken aan een gerichte actualisatie van de huidige visie. Het actualiseren van de strategie vindt plaats via een cyclisch proces met samenhangende stappen, van voorbereiding en evaluatie tot aanscherping van ambities, doelen, KPI's en mijlpalen, gevolgd door besluitvorming en implementatie. Dit proces borgt dat de strategie actueel blijft, inspeelt op ontwikkelingen in de omgeving en blijvend richting geeft aan de organisatie. Zo werken we toe naar 2030 als een lerende organisatie die koersvast is én wendbaar blijft.

1.4 Belangrijkste activiteiten / schets van Gilde Opleidingen

Gilde Opleidingen biedt mbo-onderwijs aan in de regio Noord- en Midden-Limburg verdeeld over diverse opleidingslocaties in Venray, Horst, Venlo, Weert, Roermond, Nuth en Sittard-Geleen. In 2025 mochten we onderwijs verlenen aan in totaal 9792 actieve studenten (op 1 oktober 2025) verdeeld over mbo-opleidingen niveau 1 t/m niveau 4 op het gebied van economie, technologie, zorg & welzijn en hospitality. Daarnaast verzorgden we onderwijs binnen Gilde Vavo College en Educatie voor organisaties in de regio voor 2658 deelnemers. Gilde Opleidingen voert haar taken uit met 1037 medewerkers, verdeeld over onderwijsclusters en ondersteunende diensten. In de navolgende hoofdstukken is nadere informatie opgenomen over onze studenten, ons onderwijs en onze medewerkers.

1.5 Highlights 2025 per maand

Januari

- Gilde Opleidingen ontvangt titel Euregio Profielschool, een certificaat voor internationaal onderwijs en grens overstijgende samenwerking.
- 5441 bezoekers op de open dag van Gilde Opleidingen
- Kennissessie CIV Retail voor retailondernemers uit Limburg bij het distributiecentrum van LIDL in Weert
- Gemeente Venlo en Gilde Opleidingen benadrukken gezamenlijke ambitie om het beroepsonderwijs in Noord-Limburg toekomstbestendig te maken door het tekenen van een intentieovereenkomst

Februari

- Geslaagde opening Roboticalab in Venlo, een van de locaties van het Centrum voor Engineering Maakindustrie – een samenwerking tussen Fontys Hogescholen en Gilde Opleidingen
- Nieuwe opleiding Verspaner (niveau 2 en 3) wordt gelanceerd

Maart

- Gilde Opleidingen behaalt derde plek in de SustainaBul MBO – dé ranking voor duurzaamheid in het mbo
- Podiumplek voor ICT-studenten Gilde Opleidingen bij landelijke vakwedstrijden Skills the Finals
- Bezoek Ministerie van Economische zaken, MBO Raad, Stichting Practoraten en Alfa College aan Gilde Opleidingen omtrent praktijkgericht onderzoek
- Gilde Opleidingen ontwikkelt Visie op Duurzaamheid
- Digitale noodknop voor noodsituaties beschikbaar voor medewerkers Gilde Opleidingen
- Gilde Sportief organiseert diverse sportclinics voor medewerkers om bij te dragen aan vitaliteit, een goede werk-privébalans en een gezonde werkomgeving
- 120 medewerkers Gilde Opleidingen deden mee aan de Venloop
- Nieuwe opleiding Lasser (niveau 2 en 3) wordt gelanceerd
- Nieuwe bbl-opleiding Chauffeur wegvervoer (niveau 3) wordt gelanceerd

- Nieuwe opleiding Productietechnicus (niveau 4) wordt gelanceerd

April

- Studenten Gilde Opleidingen in Venlo maken tour door de maak- en smartindustrie
- Gilde Bedrijfsopleidingen ontvangt LLO-Katalysator subsidie voor versterken Leven Lang Ontwikkelen
- Gilde Opleidingen krijgt half miljoen voor innovatief Centre for Teaching & Learning (CTL). Het hart van onderzoek, innovatie en professionalisering.
- Studenten Gilde Opleidingen schitteren drie avonden in Grease de Musical in de Theater de Maaspoort in Venlo

Mei

- Wim Vaessen wordt verkozen tot TopDocent 2025 Gilde Opleidingen
- Gilde Opleidingen opent nieuwe leer- en ontmoetingsplek in de wijk Schuttersveld in Venray om te werken aan een vitale en verbonden gemeenschap
- Student Fleur Pors wint samen met Team Zuid de titel Ambassadeursteam 2025 van Dit is mbo
- Rozika Vullings en Esmee Savelkoul uitgeroepen tot TopTalenten 2025 van Gilde Opleidingen
- Werkbezoek minister Bruins aan Gilde Opleidingen en Fontys Hogeschool in Roermond
- Studenten van de opleiding Financieel medewerker winnen regionale NBA Impact Challenge

Juni

- BINX Smartility draagt sleutel nieuwe campus Marathonlaan feestelijk en symbolisch over aan Gilde Opleidingen
- TopDocent Wim Vaessen in de top 10 voor de landelijke verkiezing Leraar van het Jaar 2025
- VeVa-studenten marcheren 80 kilometer als eerbetoon aan veteranen tijdens VEVA Marcheert!
- International-studenten halen tijdens benefietdiner maar liefst €7967 op voor project Green Malata in Malawi

Juli

- Minister Onderwijs, Cultuur en Wetenschap erkent de Opleidingsschool mbo-docent Limburg officieel als opleidingsschool
- Nieuwe Infracampus voor mbo-opleidingen in de ondergrondse en bovengrondse infrastructuur op één centrale locatie van Gilde Opleidingen in Kelpen-Oler
- Uitgave vierde medewerkersmagazine echt. met hoofdthema 'gastvrijheid'
- Ruim 2100 geslaagde studenten van Gilde Opleidingen ontvangen een diploma of certificaat
- Studenten Gilde International ontvingen diploma zonder examen op basis van Lerend Kwalificeren

Augustus

- Gilde Opleidingen koopt foodhall Mout in Venlo om horecaonderwijs een krachtige impuls te geven

- Gemeente Roermond en Gilde Opleidingen bundelen krachten voor herontwikkeling locatie Kasteel Hillenraedtstraat

September

- Gilde Opleidingen maakt studiekeuze makkelijker door nieuwe, duidelijke opleidingsnamen en een overzichtelijke nieuwe website

Oktober

- Gilde Opleidingen opent nieuwe onderwijslocatie aan de Marathonlaan in Roermond
- Opening Stadslokaal brengt onderwijs en samenleving samen in hartje Roermond
- Introductie van de Opsteker: een blijk van waardering van collega's voor collega's binnen Gilde Opleidingen
- Drie bakkersstudenten Gilde Opleidingen vielen in de prijzen bij de jaarlijkse Vlaaikeuring 2025
- Provincie investeert 2 miljoen euro in vakmanschap en toekomst mbo

November

- Gemeente Venray en Gilde Opleidingen bundelen krachten voor toekomstbestendig beroepsonderwijs door ondertekening intentieovereenkomst 2025-2030
- Officiële start van de Einstein Academy, een euregionale samenwerking voor versterking technisch talent in de hightech sector
- Euregionale en grensverleggende studentenuitwisseling met SOS Kinderdorp Niederrhein

December

- Gilde Opleidingen lanceert nieuwe visie op burgerschap
- Uitgave medewerkersmagazine echt. met hoofdthema 'veiligheid'
- Fontys Hogeschool en Gilde Opleidingen leggen samenwerking officieel vast in overeenkomst
- Efteling en Designer Outlet Roermond inspireren retailondernemers in Limburg bij kennissessie CIV Retail
- Ondertekening gezamenlijke huurovereenkomst voor modern leercentrum samen met de Zorggroep in Venlo
- Strategische dialoogsessies Gilde op weg naar 2030 met 100 medewerkers en externe partners

2. Onderscheidend in studenten­zorg



2.1 Inleiding

"Gilde Opleidingen onderscheidt zich in eigentijds onderwijs en in optimale studentenzorg, waardoor iedere student, jong of volwassen, krachtig of kwetsbaar, een persoonlijke benadering ervaart." In dit hoofdstuk leest u over verschillende aspecten, activiteiten en behaalde resultaten met betrekking tot het onderwijs, de examinering en de kwaliteit van onderwijs en examinering bij Gilde Opleidingen in 2025.

2.2 Opleidingsaanbod, wijzigingen en macrodoelmatigheid opleidingsaanbod

Gilde Opleidingen maakt jaarlijks analyses in het kader van de macrodoelmatigheid. Zowel kwantitatieve en kwalitatieve analyses over studentenstromen en informatie op het gebied van economische- en arbeidsmarktontwikkelingen maken hiervan onderdeel uit. Aanvullend wordt informatie opgehaald bij onze stakeholders zoals SBB en regionale bedrijven en instellingen uit onze publiek-private samenwerkingsverbanden. Tot slot wordt ook gekeken naar de locaties en positionering van de opleidingen. Deze analyses spelen tevens een rol bij het concreet invulling geven aan onze strategische ambities.

In 2025 is met name het gesprek gevoerd over het aanbod van 2026-2027. Alle clusters hadden te maken met min of meer ingrijpende wijzigingen in kwalificatiedossiers. Enkele kwalificatiedossiers zijn gesplitst.

Deze wijzigingen zijn conform de interne procedure van Gilde Opleidingen afgehandeld en met inachtneming van de wet- en regelgeving macrodoelmatigheid vastgesteld.

In een jaarlijkse cyclus worden door de diensten en het Bestuursbureau samen gesprekken gevoerd met de vakscholen en wordt het handelingsperspectief geformuleerd. De analyses zoals bovenstaand beschreven vormen hier de basis voor. Uiteindelijk leidt dit tot het continueren, stoppen, starten of anders invullen/positioneren van opleidingen. Indien er wijzigingen plaatsvinden waarbij de wet- en regelgeving met betrekking tot de macrodoelmatigheid van toepassing is, worden deze conform wet- en regelgeving afgehandeld. Voorgenomen wijzigingen worden onderling gemeld en afgestemd in de Alliantie MBO Limburg.

Het proces van afstemmen van de macrodoelmatigheid van het opleidingsportfolio binnen de alliantie wordt momenteel opnieuw tegen het licht gehouden. Hiermee was reeds een start gemaakt en heeft een extra impuls gekregen in het kader van de regeling 'Aanvullende middelen studentdaling mbo 2025-2027'. Deze regeling heeft geleid tot intensieve gesprekken tussen de Limburgse mbo partners. De focus op het proces zelf kwam hierdoor tijdelijk meer op de achtergrond. Eind 2025 is het proces tussen de drie instellingen opnieuw opgepakt en uitgelijnd. Voorjaar 2026 is de verwachting dat we het nieuwe uitgelijnde proces operationaliseren.

2.3 Onderwijs en kwaliteitszorg

De basis op orde

Gilde Opleidingen beschikt over een heldere en samenhangende visie op onderwijskwaliteit. Deze visie is vastgelegd in de Strategische Visie 2021–2026, de Visie op Leren en de Visie op Dienstverlening. Deze documenten vormen gezamenlijk het fundament waarop onderwijs en dienstverlening worden

vormgegeven en bieden medewerkers richting en houvast bij het realiseren van de ambities van de organisatie.

De kwaliteitszorg binnen Gilde Opleidingen is ingericht als een samenhangend stelsel waarin structureel wordt gemonitord, geëvalueerd en bijgestuurd. Het bestuur ziet er actief op toe dat de kwaliteit van het onderwijs geborgd blijft en dat verbeteringen worden doorgevoerd wanneer signalen daartoe aanleiding geven. De basiskwaliteit van opleidingen is daarmee verankerd binnen de organisatie.

Het overgrote deel van de opleidingen voldoet aan de geldende normen voor basiskwaliteit. Op de kwaliteitsgebieden onderwijsproces, veiligheid en schoolklimaat, examinering en diplomering behalen opleidingen overwegend voldoende tot goede resultaten. Het cyclisch werken aan kwaliteit, via onder meer teamplannen met onderbouwing van de onderliggende bronnen zoals opleidingsprofielen en de Onderwijsscan, is herkenbaar ingebed in de werkwijze van de onderwijsteams.

Toegenomen urgentie en versterkt kwaliteitsbewustzijn

In 2025 is de aandacht voor kwaliteitszorg binnen Gilde Opleidingen verder toegenomen. Externe ontwikkelingen, data-analyses en signalen vanuit toezicht en evaluaties hebben de urgentie benadrukt om nog scherper en doelgerichter te sturen op kwaliteitszorg en -besef. Deze toegenomen urgentie heeft geleid tot concrete stappen in het versterken van het kwaliteitsbesef binnen de onderwijsteams.

Teams zijn nadrukkelijker gaan werken vanuit het beoogde effect voor studenten, het onderwijs en het team. Bij het formuleren van doelen is meer focus ontstaan op het gewenste resultaat, in plaats van op afzonderlijke activiteiten. Dit heeft bijgedragen aan meer samenhang in verbeteracties en aan bewuster handelen binnen de dagelijkse onderwijspraktijk. Onderwijsteams beschikken hierdoor over meer inzicht in de onderliggende kwaliteitsvraagstukken en kunnen gericht keuzes maken.

Toekomstbestendig onderwijs en kwaliteit van onderwijs

Binnen Gilde Opleidingen is nadrukkelijk de beweging ingezet naar het toekomstbestendig maken van het onderwijs. De Visie op Leren vormt hierbij het blijvende uitgangspunt en biedt richting aan de keuzes die worden gemaakt in onderwijsontwikkeling. Vanuit deze visie zijn ook in 2025 stappen gezet om het onderwijs beter te laten aansluiten bij ontwikkelingen in de beroepspraktijk, maatschappelijke veranderingen en de diverse leerbehoeften van studenten.

De onderwijsclusters hebben gewerkt aan het versterken van het kwaliteitsbesef en het leggen van een fundament voor verdere onderwijsontwikkeling. Daarbij is sprake van een groeiende samenhang tussen onderwijsvernieuwing en kwaliteitszorg. Initiatieven als de inzet van modulair onderwijs en werkplekleren, evenals het stimuleren van meer regie bij studenten over hun eigen leerproces, markeren deze eerste kwaliteitsslagen. Deze ontwikkelingen zijn belangrijk, maar vragen nadrukkelijk om monitoring van de onderwijskwaliteit.

Het besef dat toekomstbestendig onderwijs vraagt om structurele borging en monitoring van de kwaliteit is in 2025 versterkt. Onderwijsvernieuwingen worden daarom gevolgd en geëvalueerd binnen de bestaande kwaliteitszorgcyclus. Door het benutten van data, evaluaties, studentfeedback en kwaliteitsgesprekken ontstaat beter zicht op de effecten van ingezette verbeteringen. Deze inzichten vormen de basis voor verdere aanscherping en bijsturing.

In 2026 wordt deze ingezette lijn voortgezet en verdiept. De focus verschuift daarbij van het zetten van eerste stappen naar het verder verankeren van kwaliteitsbewust werken in de dagelijkse onderwijspraktijk. Ambitie en kwaliteitsborging blijven daarmee onlosmakelijk met elkaar verbonden, met blijvende aandacht voor duurzame verbetering van het onderwijs.

2.4 Onderwijsprestaties

In deze paragraaf een nadere toelichting op een aantal indicatoren die een expliciete rol spelen bij het bepalen van de kwaliteit van het onderwijs.

2.4.1 Indicatoren studiesucces (early warning)

De inzet op kwaliteitsbesef en onderwijsontwikkeling leidt niet vanzelfsprekend tot betere onderwijsresultaten. Uit de early warning-analyses van oktober 2025 blijkt dat bij een aantal opleidingen het studiesucces onder druk staat. Het studiesucces wordt vastgesteld op basis van driejaarsgemiddelden van diploma-, jaar- en startersresultaten over de periode 2022–2025, conform de richtlijnen van de Inspectie van het Onderwijs.

Wanneer twee van de drie indicatoren onder de norm scoren, is sprake van onvoldoende rendement en volgt een early warning. Met name ongediplomeerde uitval blijft een terugkerend aandachtspunt. Hoewel Gilde Opleidingen op het gebied van voortijdig schoolverlaten gemiddeld beter presteert dan het landelijk gemiddelde, vraagt de ongediplomeerde uitval blijvend om gerichte aandacht.

In 2025 is de focus op dit thema verder aangescherpt, wat heeft geleid tot een grotere bewustwording binnen de onderwijsteams. In 2026 wordt dit voortgezet. Opleidingen die een early warning hebben ontvangen, worden ondersteund bij het uitvoeren van verdiepende analyses en het opzetten van gerichte verbetertrajecten. Hierbij maken teams, in samenwerking met de dienst Onderwijs & Organisatie, gebruik van uitvalanalyses en audits om effectieve verbetermaatregelen te bepalen.

Studiesucces en early warning

De resultaten op het gebied van onderwijsprestaties vormen een belangrijk onderdeel van de kwaliteitszorg. Medio oktober zijn de opleidingsprofielen met de resultaten over studiejaar 2024–2025 beschikbaar gekomen. Hierdoor hebben onderwijsteams tijdig inzicht gekregen in hun prestaties en konden zij deze benutten bij het opstellen en bijstellen van teamplannen en verbeteracties.

Ten opzichte van het voorgaande jaar is een lichte toename zichtbaar in het aantal opleidingen met een onvoldoende score in de early warnings, evenals in het aantal studenten dat binnen deze opleidingen onderwijs volgt. Deze ontwikkeling benadrukt het belang van blijvende aandacht voor datagedreven kwaliteitszorg en gerichte opvolging van resultaten.

2.4.2 Voortijdig schoolverlaten (vsv)

Alle studenten tot 18 jaar moeten onderwijs volgen met als doel een startkwalificatie te behalen, minimaal een mbo niveau 2 diploma, een havo diploma, dan wel een diploma van een Entree opleiding in combinatie met een baan van minimaal 12 uur per week. Alle jongeren tot 23 jaar die uitvallen zonder startkwalificatie zijn vsv'er. Het aantal voortijdig schoolverlaters moet landelijk teruggebracht worden naar 23.000 in 2026 (dit aantal is gecorrigeerd na verruiming van de vsv-definitie in het nieuwe regionale programma dat per 1 januari 2026 is ingegaan). De ambitie van Gilde Opleidingen is om met het aantal vsv'ers per niveau onder het landelijke gemiddelde te blijven. Tabel 1 en 2 informeren over de vsv-gegevens van Gilde Opleidingen 2023-2024 totaal en per opleidingsniveau.

Tabel 1 Vsv-gegevens Gilde Opleidingen totaal

	2023-2024
totaal studenten in de startset ¹	6.860
vsv'ers	378
% vsv	5,51%

Bron: DUO definitieve vsv-cijfers 2023-2024 d.d. november 2025

Tabel 2 Vsv-gegevens van Gilde Opleidingen per niveau in 2023-2024

normcategorie	studenten	vsv'ers	vsv%	landelijk vsv%
Mbo-niveau 1	152	28	18,42%	22,74%
Mbo-niveau 2	1.045	108	10,33%	10,74%
Mbo-niveau 3	1.676	83	4,95%	5,15%
Mbo-niveau 4	3.819	135	3,53%	4,11%
Gilde VAVO	168	24	14,29%	9,59%
Totaal	6.860	378	5,51%	

Bron: DUO definitieve vsv-cijfers 2023-2024 d.d. november 2025

In 2023-2024 is het gemiddelde vsv-percentages van Gilde Opleidingen gedaald t.o.v. het vsv-percentages van 2022-2023 en wel van 5,89% naar 5,51%. De ambitie is op alle niveaus gehaald, met uitzondering van vavo. Deze prestatie is te danken aan alle inspanningen binnen de organisatie en in samenwerking met externe partners in de regio.

De cijfers voor studiejaar 2024-2025 zijn nog niet gepubliceerd door DUO, maar we zien binnen Gilde Opleidingen dat het niet lukt de percentages verder te reduceren. Te noemen oorzaken zijn o.a.:

- Gilde Opleidingen zet zich nadrukkelijk in voor verlaging van de vsv-cijfers op alle niveaus en op vavo, maar plaatst toegankelijkheid, gelijke kansen en inclusiviteit boven rendement. Dit betekent dat Gilde Opleidingen een ruimhartig aannamebeleid hanteert.
- Het mentale welbevinden van studenten staat nog steeds onder grote druk, waardoor het volgen en succesvol afronden van een opleiding niet altijd lukt. Hulp voor deze studenten kan niet tijdig worden ingeschakeld in verband met wachtlijsten in de hulpverlening.
- Verlies van motivatie om te leren bij studenten. Dit heeft meerdere oorzaken: ze zijn "onderwijsmoe", zien het nut van leren niet of ervaren veel prestatiedruk. Ook financiële uitdagingen kunnen een rol spelen en dan is het erg aantrekkelijk om te kiezen voor werk. De voortdurende krapte op de arbeidsmarkt draagt hieraan bij.
- Passend Onderwijs: steeds meer leerlingen in het reguliere vo met een zware ondersteuningsvraag behalen het vo-diploma met zeer intensieve ondersteuning, vaak in maatwerk, en stromen vervolgens door in het mbo. In het mbo blijkt vervolgens dat het reguliere onderwijs niet passend is en is (ook) maatwerk geboden. Dit maatwerk kan Gilde Opleidingen bij complexe problematieken niet altijd bieden. Tevens leidt maatwerk dat wel geboden wordt niet altijd tot het behalen van een startkwalificatie.

¹ In de startset staan alle actieve inschrijvingen op 1 oktober zonder startkwalificatie en jonger dan 23 jaar

- Er zijn duidelijke signalen dat ondermijning en criminaliteit ook in het mbo voorkomen. Het borgen van veiligheid vraagt in toenemende mate aandacht.

Om de vsv-cijfers terug te dringen is Gilde Opleidingen partner (en tevens contactschool) voor het vsv-programma in regio 38 Noord- en Midden-Limburg, waarin we samen met vo-scholen, gemeenten en het Ministerie van OCW samenwerken. In 2025 is het vsv-programma 2020-2024 twee keer met een half jaar verlengd. Gilde Opleidingen heeft in dit programma succesvol een aantal vsv-maatregelen uitgevoerd, die vanuit vsv-regio 38 geïnitieerd zijn: overstapcoaches in de overstap van vo naar mbo, studiebegeleiding in de overstap, heroriëntatietrajecten in de overstap, succesvolle doorstroom anderstaligen in het mbo, extra ondersteuning en begeleiding voor kwetsbare jongeren.

In 2025 heeft Gilde Opleidingen intensief samengewerkt met alle partners in de regio om te komen tot een nieuw regionaal programma in verbinding met de Wet van school naar duurzaam werk. Dit nieuwe regionale programma zal in januari 2026 ter goedkeuring worden voorgelegd aan het Ministerie van OCW.

2.4.3 Studenttevredenheid

In 2024 is binnen alle onderwijsclusters de Onderwijsscan afgenomen. Deze tweejaarlijkse 360-gradenmeting, uitgevoerd door De Onderwijsspiegel, geeft een beeld van het oordeel van studenten, docenten, teammanagers, BPV-bedrijven en examencommissies over de kwaliteit van het onderwijs. Studenten beoordelen Gilde Opleidingen op de kwaliteitsgebieden van de inspectie gemiddeld met een score van 2,9 op een vierpuntsschaal en geven de opleidingen een rapportcijfer 6,7. Deze resultaten sluiten grotendeels aan bij de uitkomsten van de meting in 2022.

De uitkomsten van de Onderwijsscan vormen een belangrijk uitgangspunt voor reflectie en kwaliteitsverbetering binnen de onderwijsteams. Opleidingen die op één of meerdere onderdelen lager scoren, hebben deze resultaten vertaald naar concrete doelen en acties in de teamplannen voor 2025. In het voorjaar van 2026 wordt opnieuw een Onderwijsscan afgenomen; de resultaten daarvan worden in april 2026 verwacht en zullen opnieuw richting geven aan het werken aan onderwijskwaliteit.

2.5 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Gilde Opleidingen wil er zijn voor alle studenten in de regio die een mbo-opleiding willen volgen; jongeren en volwassenen. Toegankelijkheid is daarbij een speerpunt, waarbij gestreefd wordt naar een optimaal aanmeld- en plaatsingsproces met een warm welkom en daarnaast naar het tijdig en juist inrichten van de benodigde extra ondersteuning voor studenten die dat nodig hebben.

2.5.1 Toelatingsbeleid

Gilde Opleidingen conformeert zich bij de toelating van nieuwe studenten aan de wettelijke vooropleidingseisen. Ons gehele actuele aanbod aan opleidingen, inclusief toelatingscriteria, is te vinden op onze website. Er is een zeer beperkt aantal opleidingen dat toestemming van het College van Bestuur heeft gekregen om specifieke eisen te stellen of om een numerus fixus te hanteren, in dat geval worden deze eisen expliciet benoemd. In tabel 3 een overzicht van de opleidingen binnen Gilde Opleidingen die een numerus fixus hanteerde voor studiejaar 2024-2025.

Tabel 2 Opleidingen met numerus fixus* binnen Gilde Opleidingen 2025-2026

Crebo	Leerweg	Wervingsnaam	Niveau	Locaties
25806	BOL	Handhaver Toezicht en Veiligheid	Niveau 3	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond

Tabel 4 Opleidingen onder ministeriele regelingen*

Crebo	Wervingsnaam	Niveau	Locaties
25633	Mediavormgever	Niveau 4	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond
25599	Aankomend onderofficier grondoptreden	Niveau 2	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond
25600	Aankomend onderofficier grondoptreden	Niveau 3	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond
25792	Militair medewerker genie	Niveau 2	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond
25791	Allround militair medewerker genie	Niveau 3	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond
25607	Militair medewerker ict support	Niveau 2	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond
25605	Allround militair medewerker IT systems and devices	Niveau 3	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond
25671	Chauffeur wegvervoer	Niveau 2	Kasteel Hillenraedtstraat, Roermond

*Opleidingen onder ministeriële regelingen vallen niet volledig onder de reguliere kwalificatiestructuur

2.5.2 Studentenzorg en passend onderwijs

Gilde Opleidingen biedt alle studenten een adequate opleidingsplaats. Gestreefd wordt naar optimale studentenzorg voor iedereen; als basisuitgangspunt, maar ook wanneer iets extra's nodig is om te zorgen dat een student het onderwijs succesvol kan doorlopen. In tegenstelling tot het basis- en voortgezet onderwijs kent het mbo geen aparte onderwijsvorm waar studenten specialistische of intensieve begeleiding krijgen. Dit betekent dat wij ons onderwijs en de examinering zó inrichten dat er al bij de start van de opleiding rekening wordt gehouden met eventuele ondersteuningsbehoeften van studenten.

Dit zogenaamde passend onderwijs heeft betrekking op zowel de basisondersteuning alsook alle aanvullende ondersteuningsvoorzieningen die bijdragen aan de optimale ontwikkeling van de student. De ondersteuning is gericht op het vergroten van de zelfredzaamheid van de student en handelingsbekwaamheid van onderwijsteams. De onderwijsteams moeten voldoende geëquipeerd zijn om de benodigde basisbegeleiding te bieden aan studenten. Meer en meer verschuift onze ondersteuning van passend onderwijs naar inclusief onderwijs. Dit betekent dat de nadruk ligt op preventieve ondersteuning. We laten de ondersteuning beter aansluiten bij hetgeen er in de klas gebeurt. De mentor is hierbij altijd eerste aanspreekpunt voor de student.

Het is belangrijk om zo vroeg mogelijk, voor de start van de opleiding, al te weten of studenten aanvullende ondersteuning nodig hebben. Deze informatie bereikt ons via verschillende kanalen. Dit kan via de student zelf, via de doorstroomcoach of bijvoorbeeld via leerplicht/doorstroompunt. De benodigde ondersteuning wordt voor de start van de opleiding vastgelegd. Dit kunnen fysieke aanpassingen op school betreffen, aanpassingen tijdens de stage, aanvullende faciliteiten bij toetsen en examens of aanvullende individuele ondersteuning. Ambulant ondersteuners en schoolmaatschappelijk werkers hebben een grote rol in het ondersteunen van zowel studenten als onderwijsteams.

Vanwege een groeiende caseload en toenemende zwaarte en complexiteit van ondersteuningsvragen merken we dat de houdbaarheid van de huidige wijze van begeleiding en ondersteuning onder druk komt te staan. In 2025 is een inventarisatie gedaan naar de diverse ondersteuning die geboden wordt binnen Gilde Opleidingen. In 2026 is de doorontwikkeling van onze visie voorzien, met bijbehorend implementatieplan op studentondersteuning. Op deze manier ontstaat een goed toegerust ondersteuningslandschap voor onze studentenpopulatie, passend bij de huidige tijd.

2.5.3 Studentenfonds

Iedere jongere, ongeacht zijn of haar financiële of persoonlijke situatie, moet de kans krijgen om onderwijs te volgen en daarbij het maximale uit zichzelf te halen. Sommige studenten in het mbo zijn kwetsbaarder dan andere studenten, waardoor een grotere kans op vertraging en uitval ontstaat. Het doel van het mbo-Studentenfonds is te voorkomen dat deze groep studenten vanwege financiële redenen afziet van het (ver)volgen van een (bepaalde) mbo-opleiding of van deelname aan een Studentenraad. Elke mbo-instelling, en daarmee ook Gilde Opleidingen, heeft vanaf 1 augustus 2021 de plicht tot het instellen van een Studentenfonds, gebaseerd op artikel 8.1.5 van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs.

De Regeling Studentenfonds Gilde Opleidingen geeft aan welke doelgroepen wij door het Studentenfonds onder welke voorwaarden kunnen ondersteunen en hoe het aanvraag- en toekenningsproces op hoofdlijnen verloopt.

Het Reglement Commissie Studentenfonds beschrijft het mandaat, de samenstelling en de werkwijze van de Commissie Studentenfonds en geeft per doelgroep aan welke toekenningscriteria van toepassing zijn alsmede de hoogte, de duur en de omvang van de tegemoetkoming. Ook het proces van aanvraag tot besluitvorming en de financiële afhandeling zijn daarin opgenomen.

Wij hebben de Studentenraad actief bij de totstandkoming betrokken en met de Studentenraad afgesproken dat zij door middel van periodieke evaluaties op de hoogte worden gehouden van de voortgang en worden uitgenodigd om mee te denken bij de verdere ontwikkeling.

Het Gilde Studentenfonds is goed verankerd in onze organisatie. Aanpassingen in de structuur en herpositionering van taken hadden een positief effect op de doorlooptijd van aanvragen. Door de vernieuwde website is het Studentenfonds nog beter zichtbaar en vindbaar voor de studenten. De doorlooptijd van de gemiddelde afhandelingstijd valt binnen de gestelde termijn. Studenten worden sneller en beter geholpen. Bekendheid van het fonds onder de studenten en docenten blijft echter continu aandacht vragen.

Ontwikkeling en aantal aanvragen en toekenningen

In kalenderjaar 2025 zijn 231 aanvragen in behandeling genomen, waarvan er 202 (87,4%) zijn toegewezen. Het merendeel van de aanvragen heeft betrekking op ouders en studenten die een financiële tegemoetkoming vragen om de verplichte leermiddelen te bekostigen. De rest van de middelen is ingezet ten behoeve van studenten die lid zijn van de Studentenraad.

Het Studentenfonds heeft geen aanvragen ontvangen van studenten die lid zijn van een bestuur van een studentenorganisatie buiten Gilde Opleidingen of zich bestuurlijk/maatschappelijk inzetten in het belang van de school/het onderwijs en daarvoor een tegemoetkoming vragen. Ook hebben zich geen studenten gemeld die vanwege bijzondere omstandigheden studievertraging oplopen en een vergoeding vragen voor extra studiekosten zoals lesgeld en (her)examenkosten die een directe relatie hebben met vertraging door bijzondere omstandigheden.

Conform artikel 4 lid 2a RJO onderstaande tabel een weergave van het aantal studenten dat in 2025 middels het mbo-studentenfonds is ondersteund.

Tabel 5 Aantal studenten met ondersteuning middels mbo-studentenfonds in 2025

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenningen
Mbo-studenten die lid zijn van een Studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2.WEB van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen: 23 Toekenningen: 23	€ 6.780	€ 295
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen: 0 Toekenningen: 0	€ 0	€ 0
Mbo-studenten, die of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt te beschikken	Aanvragen: 231 Toekenningen: 202	€ 127.407	€ 631
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen: 0 Toekenningen: 0	€ 0	€ 0

2.6 Keuzedelen

In 2025 had het cluster Economie & Technologie 132 keuzedelen in het aanbod. Binnen het cluster Health & Hospitality betroffen het 98 verschillende keuzedelen. 27 keuzedelen zijn zowel in het aanbod van Economie & Technologie opgenomen als in het aanbod van Health & Hospitality. Het cluster Talentenonderwijs had 4 verschillende keuzedelen in het aanbod, waarvan 2 bij Entree en 2 bij Mijn Studiematch. De keuzedelen die bij Mijn Studiematch worden aangeboden, worden ook bij Health & Hospitality en Economie & Technologie aangeboden.

Keuzedelen die landelijk zijn komen te vervallen, zijn ook bij Gilde Opleidingen uit het aanbod verwijderd. Het totale aanbod bestaat uit een mix van verdiepende keuzedelen (verdieping binnen het vakgebied), verbredende keuzedelen (elementen uit andere vakgebieden), doorstroomgerichte keuzedelen (voorbereiding op hbo of hoger mbo) en remediërende keuzedelen (bijspijkeren op entree- of niveau 2-niveau). Studenten ervaren dit in de meeste opleidingen als een uitgebreid en gevarieerd aanbod.

In 2025 is een nieuwe procedure voor keuzedelen opgesteld. Deze procedure beschrijft het gehele proces: van het kiezen van een keuzedeel tot het afronden ervan. Daarnaast is er een RASCI-processchema ontwikkeld waarin de taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen helder zijn vastgelegd. Beide documenten zijn in studiejaar 2025–2026 geïmplementeerd.

Gilde Opleidingen maakt, ongewijzigd, geen gebruik van de mogelijkheid om af te wijken van de keuzedeelverplichting in het kader van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming (artikel 6.1.2a, tweede lid, WEB).

Wel hanteert Gilde Opleidingen een interne procedure voor het aanvragen van niet gekoppelde keuzedelen (artikel 7.2.7, tiende lid, WEB). Deze procedure blijft gelden voor keuzedelen die zijn vastgesteld vóór studiejaar 2020–2021, totdat de wettelijke koppeling volledig is opgeheven. Via deze procedure kunnen studenten een aanvraag indienen, waarna besluitvorming en verantwoording plaatsvinden conform de geldende wet- en regelgeving.

2.7 Onderwijsprogramma's met minder uren

Gilde Opleidingen kent geen onderwijsprogramma's met minder uren dan wettelijk bepaald.

2.8 Bestuurlijke reflectie kwaliteitsagenda 2024-2027

Na een constructieve start in 2024 is in 2025 verder gewerkt aan de uitvoering van de kwaliteitsagenda. In deze paragraaf van het jaarverslag – de verantwoording conform de regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024–2027 – geven we een overzicht van de geleverde inspanningen, de behaalde resultaten, de voortgang richting de ambities voor eind 2027 en een reflectie hierop.

Geleverde inspanningen en voortgang van de maatregelen + realisatie van de ambities

Doelstelling 1.1 Gelijkwaardige behandeling van alle studenten in Nederland.
Ambities
Deze doelstelling kent 6 beoogde resultaten.
Maatregelen
Van de 17 maatregelen onder doelstelling 1.1 zijn in 2025 17 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters, diensten en het Bestuursbureau hebben hier betrokkenheid bij gehad.
Voortgang
Studentenparticipatie is als thema in 2025 belegd bij de dienst O&O. Op basis van de eerder uitgevoerde evaluatie en inventarisatie is de denkrichting om focus te leggen op zichtbaarheid voor medewerkers en een ambassadeursprogramma voor studenten. De betreffende medewerkers, werkzaam binnen de afdeling marketing en communicatie, gaan in 2026 met enkele studenten van de Studentenraad deelnemen aan vier workshops van Eqavet over studentenparticipatie. De visievorming wordt daarna verder opgepakt.

In de studentpeiling die we afgenomen hebben onder studenten eind 2025, jaarlijkse afname i.v.m. het niet deelnemen aan de JOB monitor, zijn extra vragen toegevoegd met betrekking tot studentparticipatie, maar ook met betrekking tot studieverenigingen. De resultaten zijn begin 2026 bekend en worden meegenomen in de verdere ontwikkelingen ten aanzien van deze doelstelling.

De gezamenlijk introdag, samen met het HO in Venlo, heeft in 2025 helaas geen vervolg gekend aangezien de vakantieperiodes van de instellingen niet gelijk lopen hetgeen organisatorisch tot een uitdaging leidt. De wens blijft echter bestaan en het gesprek wordt voortgezet hoe hier in de komende jaren uitvoering aan kan worden gegeven. Het hanteren van een instellingsbrede eerste schooldag voor alle nieuwe studenten van Gilde heeft vervolg gekregen in 2025.

Het alumnibeleid heeft een plek gekregen in de aanvraag van de LLO-katalysator die in 2025 is goedgekeurd en in 2026 verder uitgevoerd zal worden. Daarbij ligt de focus vanuit de katalysator op de LLO doelgroep en wordt intern verbinding gemaakt met de dienst Onderwijs om ervoor te zorgen dat de start van het alumnibeleid plaatsvindt tijdens de initiële mbo-opleiding.

Doelstelling 1.2 Verbeteren studentenwelzijn, versterken integrale veiligheid op instelling en in leerbedrijven, vergroten toegankelijkheid mbo voor studenten met hulpbehoeften en het mbo inclusiever maken.

Ambities

Deze doelstelling kent 6 beoogde resultaten.

Maatregelen

Van de 21 maatregelen onder doelstelling 1.2 zijn in 2025 19 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters en de dienst Onderwijs & Organisatie hebben hier betrokkenheid bij gehad.

Voortgang

Voor alle zes de beoogde resultaten geldt dat wederom goede stappen gezet zijn in 2025. Met betrekking tot het gevoel van veiligheid zien we in de meting onder studenten eind 2025 een resultaat van 86% van de studenten die zich veilig voelen. Naast 13% van de respondenten die neutraal geantwoord hebben heeft slechts 2% aangegeven zich niet volledig veilig te voelen. Dit resultaat stemt tevreden gezien de inzet die gepleegd wordt op het vlak van veiligheid zoals ook opgenomen in paragraaf 2.11. We blijven bij het standpunt dat iedereen zich volledig veilig moet voelen en blijven streven naar 100%.

Gestreefd wordt naar een afname van een slechte tot zeer slechte mentale gezondheid onder studenten tot maximaal 10% in 2025. De eigen meting onder studenten eind 2025 laat zien dat dit momenteel 5% is. Nagenoeg een gelijk resultaat met vorig jaar. Daarmee realiseren we onze ambitie om het resultaat minimaal vast te houden, maar liever nog te verbeteren aangezien we de streefnorm voor 2027 reeds behaald hebben.

De herijking van het zorglandschap is nog lopende en krijgt vervolg in 2026. In september 2025 is, onder de naam Mijn doorstart, het traject van start gegaan voor studenten die tijdelijk overbelast zijn en daardoor geen reguliere opleiding kunnen volgen. De doelstelling is deze studenten in huis te houden en te blijven aanspreken op hun mogelijkheden en talenten teneinde de draad weer op te pakken en een studie te voltooien. De eerste ervaringen in het najaar van 2025 zijn positief.

Doelstelling 1.3 We versterken de begeleiding in het onderwijs en bij de stap van school naar werk of vervolgopleiding (met name voor niveau 2 studenten). We zetten ons maximaal in om de stijging van het aantal voortijdig schoolverlaters, die nu ontstaat na jarenlange daling, af te remmen en om te buigen. We werken toe naar minder dan 18.000 nieuwe vsv'ers in 2026.

Ambities

Deze doelstelling kent vier beoogde resultaten.

Maatregelen

Van de 13 maatregelen onder doelstelling 1.3 zijn in 2025 12 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters en de dienst Onderwijs & Organisatie hebben hier betrokkenheid bij gehad.

Voortgang

De verwachte daling van het aantal vsv'ers laat zich zien in de definitieve cijfers. Gilde blijft onder het landelijk gemiddelde en kent een daling van het totaal aantal vsv'ers. Zowel het aantal vsv'ers in de bbl-leerweg als in de bol-leerweg zijn gedaald. Aandachtspunt is wel een lichte stijging op niveau 4. In de basis wordt de huidige werkwijze voortgezet, echter speelt in 2026 de overgang naar het nieuwe regionale programma een rol. Daar is voor het eerst ook de aanpak van school naar duurzaam werk onderdeel van. Met betrekking tot het aandeel uitstromers entree en niveau 2 zien we een fluctuerend beeld. Voor nu echter geen aanleiding voor een majeure wijziging. De interne aanpak met betrekking tot nazorg is in 2025 overgeheveld van het cluster Talentenonderwijs naar de dienst Onderwijs & Organisatie en wordt daar structureel ingebed in het loopbaancentrum. De tevredenheid van studenten over de begeleiding, in brede zin, tijdens de opleiding laat een verdere lichte stijging zien. Hierbij constateren we wel op basis van de eigen meting een flinke daling van de tevredenheid onder de entreestudenten. Echter is het respondentenaantal entreestudenten zeer gering, daardoor is een verschil van een aantal studenten een groot percentueel verschil. Desalniettemin een aandachtspunt dat we meenemen. De uitvoering van de plannen met betrekking tot de niveau 2 gelden kenden continuering in 2025 en ook de herijking van het zorglandschap werd voortgezet.

Doelstelling 1.4 We versterken de beroepsgerichte route. Dit doen we door het faciliteren van vmbo, mbo en hbo-scholen om zorg te dragen voor een naadloze aansluiting wanneer studenten verwant doorstromen. Daarnaast stimuleren we in- en doorstroom in de beroepskolom, zodat iedereen de kans krijgt hun leerpotentieel optimaal te benutten. Het volgen van beroepsonderwijs is een positieve keuze. Er ontstaat maatschappelijke herwaardering voor het beroepsonderwijs.

Ambities

Deze doelstelling kent drie beoogde resultaten.

Maatregelen

Van de 11 maatregelen onder doelstelling 1.4 zijn in 2025 10 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters, de dienst Onderwijs & Organisatie en het Bestuursbureau hebben hier betrokkenheid bij gehad.

Voortgang

Het actualiseren van de samenwerking met het vo en ho blijft een doorlopend proces. In 2025 is onder andere met het vo samengewerkt in het kader van STO en de VABOK-regeling. Inmiddels heeft Gilde drie toegekende VABOK-trajecten. De samenwerking en afstemming met het mbo binnen Limburg heeft voor een belangrijk deel in het teken gestaan van het opstellen van de regioplannen ten behoeve van de regeling aanvullende middelen studentendaling 2025-2027. Een intensief proces dat najaar 2025 heeft geleid tot toekenning van de gelden. Daarmee staan we als instellingen aan de start van een eveneens intensief proces om de komende jaren gezamenlijk zorg te dragen, in toenemende samenwerking, voor een toekomstbestendig mbo-landschap in Limburg.

Doelstelling 1.5 Het mbo draagt bij aan het verminderen van laaggeletterdheid, door te investeren in programma's voor laaggeletterden.

Ambities

Deze doelstelling kent één beoogd resultaat.

Maatregelen

Van de 10 maatregelen onder doelstelling 1.5 zijn in 2025 9 maatregelen op enige wijze opgepakt. Naast de onderwijsclusters Health & Hospitality en Talentenonderwijs heeft in 2025 ook het cluster Economie & Technologie hier betrokkenheid bij gehad.

Voortgang

In 2025 is in samenwerking binnen de arbeidsmarktregio's zowel voor Midden-Limburg als voor Noord-Limburg een aanvraag ingediend bij het Nationaal Groeifonds ten behoeve van de LLO-Collectief. Eind januari 2026 wordt de beoordeling van de aanvragen verwacht.

De taal- en rekenschool blijft groeiende. We constateren een toename aan vragen op zowel individueel, alsook groepsniveau. Dit geldt voor alle locaties, alle niveaus en leerwegen (BOL en BBL), maar ook voor GBO (bedrijfsopleidingen) en GEA (educatie).

De inzet van taalambassadeurs (stichting Lezen & Schrijven) is voortgezet.

Doelstelling 2.1 Studenten maken weloverwogen keuze voor een kansrijk beroep, passend bij hun interesses, talenten en capaciteiten. Opleidingen bieden duurzame perspectieven op de arbeidsmarkt en baanzekerheid. Bij- en omscholingsmogelijkheden via het mbo zijn transparant.

Ambities

Deze doelstelling kent zes beoogde resultaten.

Maatregelen

Van de 6 maatregelen onder doelstelling 2.1 zijn in 2025 6 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters, de dienst Onderwijs & Organisatie, het Bestuursbureau en de directeur externe betrekkingen hebben hier betrokkenheid bij gehad.

Voortgang

De instroom in opleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven laat overwegend een stijging zien. Een positief resultaat. Gezien de uitdagingen waar we in de regio voor staan, o.a. studentdaling als gevolg van krimp, worden echter volgende stappen gezet in samenwerking met de andere mbo-instellingen in Limburg in het kader van de krimpplannen.

De LOB-experts zijn in 2025 in de onderwijsclusters aan de slag gegaan ter ondersteuning van de onderwijsteams. Gedurende het jaar is echter geconstateerd dat verduidelijking, concretisering van de opdracht nodig is. Dat is eind 2025 opgepakt en zal effect hebben in 2026. De stijging van de tevredenheid op dit vlak op instellingsniveau zet gestaag door, maar zal versneld moeten worden om de streefwaarde voor 2027 te halen.

Doelstelling 2.2 Studenten krijgen een kwalitatief goede stageplek of leerbaan die aansluit bij de opleiding en ontwikkelingsbehoefte. Stagediscriminatie wordt uitgebannen en studenten krijgen een passende vergoeding.

Ambities

Deze doelstelling kent vijf beoogde resultaten.

Maatregelen

Van de 13 maatregelen onder doelstelling 2.2 zijn in 2025 12 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters en de dienst Onderwijs & Organisatie hebben hier betrokkenheid bij gehad.

Voortgang
Ten aanzien van de tevredenheid onder studenten over de begeleiding door school en het leerbedrijf tijdens stage is de stijgende lijn voortgezet. Dit laat de eigen meting van eind 2025 zien. Daarmee zijn we goed op weg richting ons streven voor 2027.
Voor het tegengaan van stagediscriminatie is een laagdrempelige (eventueel anonieme) klachtenvoorziening ingericht. In samenwerking met het SBB is aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering via een themadag en is een routekaart ontwikkeld om meldingen zorgvuldig en adequaat af te handelen.
De stagebegeleiding volgt het landelijke beleid, met minimaal drie contactmomenten per stage, waaronder één op de werkplek. Vanaf studiejaar 2025–2026 hebben we dit ingericht in ons studentenvolgsysteem. Voor alle studenten is een standaard BPV-begeleidingstraject aangemaakt. In paragraaf 2.14 is aanvullend informatie opgenomen ten aanzien van het stagepact.

Doelstelling 2.3 Sterk aanbod om- en bijscholing in de regio, op maat, modulair en via de bbl, met specifieke aandacht voor de maatschappelijke opgaven en voor mogelijkheden voor scholing voor mensen die niet (duurzaam) aan het werk zijn. Ten behoeve daarvan wordt samengewerkt in de LLO-katalysator en gebruikgemaakt van de subsidieregeling praktijkleren.
Ambities
Deze doelstelling kent één beoogd resultaat die opgesplitst is in drie sub-resultaten.
Maatregelen
Van de 11 maatregelen onder doelstelling 2.3 zijn in 2025 10 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters, de dienst Onderwijs & Organisatie, het Bestuursbureau en de directeur externe betrekkingen hebben hier betrokkenheid bij gehad.
Voortgang
In 2025 is de aanvraag ten behoeve van de LLO katalysator toegekend. September 2025 is de projectleider gestart. Middels acht hoofdactiviteiten, waaronder het professionaliseren van het GBO-team en het ontwikkelen en opstellen van vernieuwde LLO-marktbewerkingsplannen, wordt gewerkt aan het versnellen, professionaliseren en verduurzamen op het vlak van LLO. Het merendeel van de maatregelen onder doelstelling 1.5 kennen een samenhang met, worden afgedekt door de LLO-katalysator. Daarnaast wordt de vernieuwde website benut om het aanbod expliciet kenbaar te maken en zal na voorbereiding van de inrichting en het aanbod door GBO de bedrijfsschool techniek starten in samenwerking met het bedrijfsleven.

Doelstelling 3.1 We verbeteren de beheersing van Nederlands en rekenen onder mbo-studenten. We zorgen dat de kwaliteit van de docenten die Nederlands en rekenen (en burgerschap, zie 3.2) geven versterkt wordt.
Ambities
Deze doelstelling kent zeven beoogde resultaten
Maatregelen
Van de 4 maatregelen onder doelstelling 3.1 zijn in 2025 3 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters en de dienst Onderwijs & Organisatie hebben hier betrokkenheid bij gehad.
Voortgang
In paragraaf 2.10.5 is specifieke terugkoppeling opgenomen ten aanzien van taal (en rekenen) in 2024.

Daar waar de tevredenheid over de lessen eerder al de gewenste stijging liet zien, geldt dit op basis van de resultaten van de DUO-levering 2025 ook met betrekking tot het aandeel studenten dat het getoetste examenniveau heeft behaald. Dit geldt zowel voor Nederlands als rekenen. Dat neemt overigens niet weg dat het streven om de behaalde resultaten te verhogen blijft bestaan. Het nieuwe taalbeleid, en in navolging daarvan het nieuwe rekenbeleid, worden in het eerste kwartaal van 2026 vastgesteld. In 2025 is hier in afstemming met verschillende betrokkenen binnen de organisatie, zowel vanuit de onderwijsclusters als de diensten, vorm aan gegeven. Het beroep dat gedaan wordt op de taalschool, als extra ondersteuning op het gebied van taal en rekenen, blijft groeiende.

Doelstelling 3.2 Burgerschapsonderwijs draagt bij aan de algemene vorming van de student, bijvoorbeeld door ondersteuning bij het versterken van maatschappelijke, sociale en kritische denkvaardigheden. We verbeteren de kwaliteit van het burgerschapsonderwijs.

Ambities

Deze doelstelling kent vijf beoogde resultaten

Maatregelen

Van de 6 maatregelen onder doelstelling 3.2 zijn in 2025 5 maatregelen op enige wijze opgepakt. Net als in 2025 heeft met name de dienst Onderwijs & Organisatie heeft hier betrokkenheid bij gehad.

Voortgang

In paragraaf 2.10.3 zijn de ontwikkelingen met betrekking tot burgerschap uitgebreid beschreven. Een van de belangrijkste stappen in 2025 was het vaststellen van de nieuwe visie op het burgerschapsonderwijs voor de komende jaren. In 2026 wordt dit verder uitgewerkt naar een kader. Daarnaast hebben de samenwerking met VISTA en het professionaliseren van de docenten een voorname rol gehad in 2025. De tweede meting ten aanzien van de tevredenheid over de lessen burgerschap heeft plaatsgevonden eind 2025 en laat een lichte stijging zien. Over een aantal jaren kunnen we hier meer gedegen conclusies aan verbinden.

Doelstelling 3.3 Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk. Er is aandacht voor de werkdruk en het carrièreperspectief van onderwijspersoneel. De uitval van startend onderwijspersoneel wordt minder. Alle medewerkers in het mbo, waaronder specifiek docenten en andere onderwijsgeveenden hebben voldoende mogelijkheden zich te ontwikkelen en professionaliseren.

Ambities

Deze doelstelling kent tien beoogde resultaten

Maatregelen

Van de 15 maatregelen onder doelstelling 3.3 zijn in 2025 14 maatregelen op enige wijze opgepakt. Net als in 2024 heeft name de dienst Onderwijs & Organisatie hier in 2025 en leidende rol in gehad.

Voortgang

Op het vlak van de verplichte indicatoren is geen nieuwe informatie beschikbaar voor 2025. De streefwaarde ten aanzien van de LC-aanstellingen werd in 2024 reeds bereikt. Een nieuwe tevredenheidsmeting onder medewerkers vindt eind 2026 plaats vandaar dat geen nieuwe gegevens ten opzichte van vorig jaar beschikbaar zijn.

Het talentprogramma voor doorstroom docent LC is in 2025 gerealiseerd en de eerste leergang is gestart. Het talentprogramma voor leidinggeveenden is eveneens van start gegaan.

De functiemix voor onderwijspersoneel is herijkt en gerealiseerd. De functiemix van ondersteunend personeel nog niet. Een pas op de plaats is gemaakt omdat de strategische visie van Gilde herijkt wordt (scope 2026-2030). Dit geldt eveneens voor de herijking van het functiegebouw.

De toegevoegde waarde van SPP wordt vooral op instellingsniveau ervaren maar nog niet altijd op cluster/dienst- en teamniveau. Dat is een aandachtspunt voor 2026.

Certificering van de Opleidingsschool is behaald. Het project is afgerond en geborgd in de staande organisatie. Alle startende docenten maken daar naar behoefte (maatwerk) gebruik van.

Doelstelling 3.4 Het mbo wordt op het gebied van onderzoek en innovatie een volwaardige en gelijkwaardige partner in de onderzoeks- en kennisnetwerken

Ambities

Deze doelstelling kent zeven beoogde resultaten

Maatregelen

Van de 16 maatregelen onder doelstelling 3.3 zijn in 2025 13 maatregelen op enige wijze opgepakt. Alle onderwijsclusters en beide diensten hebben hier betrokkenheid bij gehad.

Voortgang

Twee maatregelen ten aanzien van het practoraat zijn in 2024 reeds afgerond, ten aanzien van duurzaamheid is een andere aanpak gekozen. Vandaar dat 3 maatregelen niet in uitvoering waren in 2025.

Zoals beschreven in paragraaf 2.9.6 is in het eerste kwartaal van 2025 het practoraat onderwijsinnovatie ingericht en zijn zes onderzoekers geworven, aangevuld met drie aspirant-onderzoekers die zich verder ontwikkelen richting onderzoekstaken. Een breed samengestelde adviescommissie borgt de inhoudelijke kwaliteit en het organisatorisch draagvlak. Organisatiebreed zijn 22 onderzoeksvragen opgehaald, geclusterd en vertaald naar vier onderzoeksthema's die zowel aansluiten bij de strategische doelen als bij de ambitie om het curriculum en de docentprofessionalisering te versterken. Deze thema's zijn verder uitgewerkt in concrete onderzoeksopdrachten. Vanaf mei 2025 zijn de eerste onderzoeken gestart.

Op het gebied van duurzaamheid is door Gilde Opleidingen een visie vastgesteld. Deze zal projectmatig geïmplementeerd worden binnen de organisatie waarbij aandacht uitgaat naar het aanjagen van duurzame initiatieven en het met elkaar verbinden van collega's.

Het initiatief van de beroepshavo is stopgezet op basis van de ervaringen in de praktijk. De animo onder leerlingen was niet groot en degenen die wel deelnamen gaven aan het een zware extra belasting te vinden. In samenwerking met OGVO wordt nu wel ingezet op uitvoering van de praktijkhavo.

Verplichte Indicatoren

Overzicht voortgang op basis van resultaten verplichte indicatoren

Onderstaand een overzicht van de verplichte indicatoren en de voortgang van het meest actuele resultaat ten opzichte van de gestelde streefwaarde. In *Bijlage 3 Bestuursreflectie kwaliteitsagenda 2024-2027 verplichte indicatoren OCW* is het volledige overzicht opgenomen met per indicator de startwaarde, uiteindelijk streefwaarde, het meest actueel gemeten resultaat en waar nodig duiding en toelichting.

Prioriteit 1 Kansengelijkheid

Doelstelling 1.2

Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Percentage studenten dat zich veilig voelt op de instelling	Op schema
Percentage studenten dat zich veilig voelt bij het leerbedrijf	N.v.t. (nieuwe indicator streefwaarde over aantal jaar vastgesteld)

Aandeel studenten met een slechte/zeer slechte mentale gezondheid	Op schema
Doelstelling 1.3	
Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Aantallen nieuwe VSV'ers	Op schema
Aandeel uitstromers entree en niveau 2 dat een jaar na afstuderen werk heeft	Entree: op schema
	Niveau 2: Enigszins achter op schema
Tevredenheid studenten begeleiding tijdens opleiding	Op schema
Doelstelling 1.4	
Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Succes eerstejaars mbo	Op schema
Succes eerstejaars hbo	N.v.t. (geen streefwaarde gesteld)
Prioriteit 2: Verbeteren aansluiting onderwijsarbeidsmarkt	
Doelstelling 2.1	
Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Tevredenheid studenten over hulp bij keuze doorstuderen of werken	Achter op schema
Instroom studenten in opleidingen van belang voor maatschappelijk opgaven	Op schema
Aantal gediplomeerden in opleidingen van belang voor maatschappelijke opgaven	N.v.t. (geen streefwaarde gesteld)
Aandeel gediplomeerden werkzaam in verwante richting	N.v.t. (geen streefwaarde gesteld)
Doelstelling 2.2	
Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Tevredenheid studenten over begeleiding tijdens stage door school en leerbedrijf	Door school: voor op schema
	Door leerbedrijf: op schema
Aantal meldingen stagediscriminatie	Op schema
Prioriteit 3: Onderwijs voor de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie	
Doelstelling 3.1	
Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Tevredenheid lessen Nederlands	Voor op schema
Tevredenheid lessen rekenen	Voor op schema
Aandeel gediplomeerden dat getoetste examenniveau heeft behaald voor Nederlands	Op schema
Aandeel gediplomeerden dat getoetste examenniveau heeft behaald voor rekenen	Op schema
Doelstelling 3.2	
Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Tevredenheid studenten lessen burgerschap	N.v.t. (nieuwe indicator streefwaarde over aantal jaar vastgesteld)
Doelstelling 3.3	
Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Tevredenheid personeel over ontwikkelingsmogelijkheden	Op schema (op basis van meting 2024)
Ervaren werkdruk personeel	Enigszins achter op schema (op basis van meting 2024)
Inschaling onderwijspersoneel	Op schema
Intentie om te blijven werken bij instelling (groep dienstverband 0-2 jaar)	Op schema (op basis van meting 2024)
Doelstelling 3.4	
Indicator	Voortgang 2025 t.o.v. streefwaarde
Aantal practoraten	Op schema

Ten aanzien van de 24 verplichte indicatoren kent Gilde voor 19 indicatoren een streefwaarde. Een van deze indicatoren kent twee streefwaardes. Kijkend naar de 20 streefwaardes ligt Gilde voor 17 streefwaardes op schema dan wel voor op schema richting eind 2027. Hierbij opmerkend dat geen nieuwe meting onder medewerkers heeft plaatsgevonden in 2025. Deze gegevens zijn dus gelijk aan 2024.

Wederom benadrukkend dat het van belang is de verplichte indicatoren niet op zichzelf te hanteren als mate van voortgang, is Gilde echter zeer tevreden met dit beeld. Het doet recht aan de vele inspanningen die geleverd worden op alle vlakken van de kwaliteitsagenda en binnen alle geledingen van de organisatie, al dan niet in samenwerking met andere partijen.

Samenwerking met interne en externe samenwerkingspartners

De samenwerking zowel intern als extern werd in 2025 in volle omvang voortgezet. Al dan niet in reeds bestaande (regionale) overlegstructuren wordt deze samenwerking geëvalueerd en bijgesteld waar nodig. Vaak op het niveau van maatregelen en steeds vaker ook in samenhang met de uitvoering van plannen ten behoeve van andere regelingen. Feit blijft dat daar waar processen grotere veranderingen met zich meebrengen deze soms weerbarstig zijn. Openlijk het gesprek voeren en samen blijven bezien hoe verdere stappen gezet kunnen worden zijn cruciaal.

Een prominente ontwikkeling in het kader van samenwerking in 2025 is, naast de vele andere samenwerkingen van grote en minder grote omvang, het opstellen van de gezamenlijke plannen in het kader van de regeling 'Aanvullende middelen studentdaling mbo 2025-2027' met de Limburgse mbo partners (zie ook paragraaf 4.5 van dit jaarverslag). Hierbij lag, gezien de grote overlap van het portfolio, de focus met name op afstemming met VISTA. In paragraaf 3.2 en 3.3 van dit jaarverslag wordt daarnaast uitgebreider ingegaan op samenwerking in de regio.

De collegiale visitatie ten aanzien van de kwaliteitsagenda met VISTA en Yuverta is verder opgepakt in 2025. Hierbij heeft uitwisseling van ervaringen en kennis plaatsgevonden op procesmatig niveau, op het vlak van de verantwoording en op enkele inhoudelijke thema's als bijvoorbeeld studentenparticipatie. Het is prettig op deze wijze onderling te kunnen klankborden en met vragen bij elkaar terecht te kunnen. In 2026 krijgt dit zijn vervolg.

Reflectie op het geheel van de voortgang van de kwaliteitsagenda blijft, met name vanwege de omvang en de brede scope, complex. Risico bestaat te zeer te vervallen in algemeenheden. Het programmamanagement Kwaliteitsagenda 2024-2027 van Gilde Opleidingen heeft echter goed zicht op het geheel en de ervaring met de eerste verantwoordingscyclus vorig jaar heeft duidelijk gemaakt dat de gekozen aanpak voortgezet kan worden.

Wederom is ten behoeve van de jaarlijkse reflectie het gesprek gevoerd met de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad, Studentenraad en het Strategisch beraad (CvB en directeurs Gilde Opleidingen). Het programmamanagement schetst daarvoor een globaal beeld van de voortgang en ontwikkelingen van het geheel en tracht hen een specifiek beeld te geven van de voor hen belangrijke speerpunten. Op deze wijze kan over het totaal gesproken worden en op onderdelen wordt dan meer diepgang gezocht.

De Studentenraad is tevreden met de wijze waarop zij geïnformeerd wordt. De raad geeft wel aan richting het programmamanagement dat het goed is om te verkennen hoe de studenten van Gilde Opleidingen breder op de hoogte gehouden kunnen worden over de kwaliteitsagenda. Daarbij geeft de raad ook aan dat ze zich realiseren dat niet alle studenten hier evenveel interesse in hebben, maar vinden het belangrijk dat die studenten die dat wel willen weten de informatie ook goed kunnen vinden.

De studentenraad is positief ten aanzien van het verbeteren van een aantal resultaten en vraagt zich ook af wat er gebeurt als resultaten minder goed zijn. Het programmamanagement heeft toegelicht dat resultaten, zowel positief als negatief, teruggekoppeld worden aan de collega's die een bepaald thema oppakken. Soms zijn deze resultaten voor die collega's al bekend. Per thema wordt bekeken of wellicht iets gewijzigd moet worden in de aanpak. De speerpunten van de studentenraad zijn inmiddels deels gewijzigd. Bij een volgende terugkoppeling van de kwaliteitsagenda kan ingegaan worden op de samenhang van de kwaliteitsagenda met de actuele speerpunten van de studentenraad.

De Ondernemingsraad (OR) constateert dat de eerder benoemde speerpunten binnen de kwaliteitsagenda blijvende aandacht vragen. De OR herkent de geboekte voortgang en kan zich grotendeels vinden in de conclusies van de voortgangsreflectie, maar vraagt blijvende aandacht voor de betrokkenheid op de werkvloer, de inzet van extra middelen voor niveau 2-studenten, het carrièreperspectief van medewerkers en de ervaren werkdruk. De OR is positief over de stappen die zijn gezet om voortgang en resultaten zichtbaarder te maken. Tegelijkertijd benadrukt de OR het belang van verdere uitwerking van carrièreperspectieven en van zorgvuldige implementatie van organisatorische veranderingen, met aandacht voor de effecten op de werkdruk en betrokkenheid van teams.

De Raad van Toezicht beschouwt de kwaliteitsagenda als een vast onderdeel van de gesprekscyclus en verbindt deze met de bredere organisatiedoelen van Gilde Opleidingen. De raad heeft kennisgenomen van de geboekte voortgang.

Bovenstaande reflecties vinden plaats naast de voortgangsgesprekken die twee keer per jaar plaatsvinden met de directies van de onderwijsclusters en dienst O&O. Deze gesprekken vormen input voor de managementgesprekken die de directies voeren met het CvB. De inspanning die de verantwoording vraagt van een instelling en de complexiteit ervan, mede vanwege de omvang van de kwaliteitsagenda, blijft onderwerp van gesprek. Het programmamanagement probeert de interne organisatie hier zoveel als mogelijk in te ontlasten.

In 2025 heeft daarnaast een onderwijscafé plaatsgevonden met betrekking tot onderwijstrajecten ter voorkoming van studie-uitval, Mijn Doorstart en Mijn Studiematch alsook over het nieuwe ondersteuningslandschap. De bijeenkomsten van het Onderwijsberaad, een overleg waarbij het CvB op informele wijze thema's bespreekt met een afvaardiging uit de organisatie, stonden in het teken van de Visie op Leren en het practoraat. In deze overleggen is veel aandacht voor (voorgenomen) beleid en de realiteit van de praktijk. Voor welke uitdagingen en dilemma's staat men en wat betekenen de maatregelen van de kwaliteitsagenda in deze.

Conclusie op basis van de reflectie

Terugkijkend op 2025 een vergelijkbaar beeld en gevoel met eind 2024. Wederom een gevoel van trots en tevredenheid ten aanzien van de hoeveelheid inzet die gepleegd is met betrekking tot alle maatregelen en thema's uit de kwaliteitsagenda.

De uitvoering ging op gelijke wijze verder, het overgrote deel van de maatregelen is in uitvoering en de resultaten stemmen tevreden. In onze ogen passend bij de tussenfase van een meerjarig programma. Zaken lopen en er is overzicht en grip op hetgeen gebeurt. De beschikbare gelden zijn andermaal adequaat besteed op een wijze die bijdraagt aan de doelstelling van de regeling.

Vorig jaar zijn een aantal aandachtspunten benoemd voor 2025. Op al deze thema's zijn ontwikkelingen geweest in 2025. Gekeken naar de resultaten op de indicatoren zien we op een aantal onderdelen ook een stijgende lijn. Echter gaat het om het totale pakket van indicatoren, voortgang op maatregelen, maar ook

de landelijke dan wel regionale ontwikkelingen waar Gilde mee te maken heeft. Daarmee laten we dezelfde aandachtspunten staan voor 2026. Rustig voorwaarts op dezelfde voet, geen majeure wijzigingen.

Aandachtspunten voor 2026 blijven:

- Niveau 2
- Nederlands en rekenen
- Studentenwelzijn en zorg:
 - Voorkomen VSV (opleveren nieuw regioplan)
 - Zorglandschap
 - LOB
 - Studentenparticipatie
- Stagepact
- Opleidingsaanbod, krimpaanpak, samenwerking vo-mbo-hbo
- Leven Lang Ontwikkelen (katalysator in uitvoering)
- Digitalisering
- Carrièreperspectief ondersteunend personeel

Als de voortgang en resultaten daar aanleiding toe geven wordt met betrokkenen aanvullend gesproken en bezien welke stappen of eventuele ondersteuning vanuit programmamanagement nodig zijn om verdere stappen te zetten.

Daar waar vorig jaar benadrukt werd dat het van belang is de samenhang tussen de strategische visie van Gilde met de bijbehorende strategische focuspunten en de doelen van de kwaliteitsagenda te blijven verduidelijken, heeft 2025 daarnaast nog zichtbaarder gemaakt dat dit eveneens geldt voor de samenhang met de vele regelingen waar de instelling mee te maken heeft. In sommige gevallen is er vooral een link op inhoud in andere gevallen dient goed bekeken en bewaakt te worden welke geldstromen voor welke onderdelen van toepassing zijn. De kwaliteitsagenda is geen losstaand programma, maar verweven met veel thema's en ontwikkelingen binnen de organisatie. Gilde kan met vertrouwen stellen dat, door de inzet die de organisatie hier op kent, hier goed zicht op is en de verwevenheid ten goede benut wordt.

2.9 Belangrijkste ontwikkelingen onderwijs

In deze paragraaf worden de belangrijkste ontwikkelingen in het onderwijs toegelicht.

2.9.1 Visie op Leren

In 2025 hebben de onderwijsteams voortgebouwd op de stappen die in navolging van de midterm-review zijn gezet. De Visie op Leren blijft het fundament voor alle onderwijsactiviteiten. Studenten krijgen steeds meer mogelijkheden om flexibel in te stromen, hybride te leren en in eigen tempo te studeren. Dit maatwerk vraagt veel van de teams, omdat ondersteunende systemen nog niet volledig op orde zijn. Het verdient een groot compliment dat zij dit weten te realiseren.

We constateren dat de randvoorwaarden nog onvoldoende zijn om de Visie op Leren optimaal te ondersteunen. Er wordt hard gewerkt om deze de komende jaren te verbeteren. Zo zijn de eerste stappen gezet om het applicatielandschap beter aan te laten sluiten, vastgelegd in de ICT-roadmap. De aanbesteding van een nieuw LMS is gestart en een project om de onderwijslogistiek te verbeteren is in uitvoering.

Parallel worden kaders voor modularisering en flexibilisering ontwikkeld. Deze bevinden zich in de afrondende fase en worden begin 2026 vastgesteld. De impact hiervan op de organisatie is groot. Met een

aantal belangrijke thema-eigenaren (professionalisering, ICT en onderwijslogistiek) zijn gesprekken gevoerd om het belang en ieders rol te benadrukken. De implementatie zal programmatisch worden aangepakt. Binnen de clusters E&T en H&H fungeert het programma Toekomstbestendig Onderwijs (TBO) als vliegwiel om de ambities van de Visie op Leren verder vorm te geven. TBO is mede ingegeven door krimp en het behoud van het opleidingsaanbod in de regio, maar alle inspanningen zijn eveneens terug te voeren op de Visie op Leren. Hierin wordt fors geïnvesteerd, met al zichtbare resultaten en ambitieuze plannen.

Ook het op te richten Centre for Teaching and Learning (CTL) zal bijdragen aan de verdere verankering van de Visie op Leren. Het CTL bundelt evidence-based werken, innovatie en professionalisering en ondersteunt de digitale transitie van het onderwijs. Zie paragraaf 2.13 voor verdere info over het CTL.

Onderwijsteams blijven de Visie op Leren inzetten om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. De ambities zijn groot, daarmee is aandacht nodig voor de bekwaamheid van het onderwijspersoneel. Dit vraagt om verdieping van vaardigheden en gerichte professionalisering.

2.9.2 Highlights per cluster 2025

Gilde Opleidingen onderscheidt zich in eigentijds onderwijs. Doorlopend wordt door de clusters en onderwijsteams gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het onderwijs door het voortzetten van de implementatie van de Visie op Leren. Onderstaand een aantal voorbeelden van ontwikkelingen in 2025 die de clusters graag specifiek voor het voetlicht willen brengen.

Economie & Technologie en Health & Hospitality

De clusters Economie & Technologie en Health & Hospitality hebben in 2025 belangrijke stappen gezet richting de modularisering van het onderwijs, waarbij het onderwijsaanbod zoveel mogelijk uniform digitaal zal worden ontsloten. De applicatie GO Flex en het Content Creation Team ondersteunen dit proces, waardoor studenten profiteren van flexibele routes binnen een consistente digitale leeromgeving. Het Content Creation Team vertaalt hierbij lesmateriaal van vakdocenten naar aantrekkelijke, toegankelijke content op studentniveau; voor alle collega's die het onderwijs flexibel willen aanbieden.

Er zijn diverse samenwerkingsovereenkomsten met vo en hbo gesloten, waaronder de toegekende VABOK-subsidies voor Economie, Techniek en Zorg & Welzijn. Deze initiatieven versterken de samenwerking binnen de onderwijskolom en bevorderen de ontwikkeling van doorlopende leerroutes.

Door afstemming tussen de clusters Health & Hospitality, Economie & Technologie en Talentenonderwijs op het vlak van onderwijskundige en organisatorische portefeuilles en jaarplannen is meer synergie ontstaan. Dit bevordert uniformiteit, kennisdeling en vergroot de betrokkenheid van zowel onderwijsuitvoering als ondersteunende diensten.

Talentenonderwijs

Binnen het cluster Talentenonderwijs is in september 2025 de opleiding Entree Taal gestart. Deze opleiding is specifiek ingericht voor anderstaligen met een taalniveau lager dan A2. In het eerste deel van de opleiding ligt de focus op taalontwikkeling en beroepsoriëntatie om de slagingskansen te vergroten.

Per september 2025 is vavo gestart met het Praktijkgericht programma havo in samenwerking met OGVO. Het praktijkgerichte programma bestaat uit twee varianten, Maatschappij (pgp-M) en Technologie (pgp-T). Het pgp-T programma is ontwikkeld door vavo en het pgp-M programma door OGVO. De studenten van beide instellingen kunnen aan een van beide programma's deelnemen. Met dit initiatief verwachten we dat de slagingskansen voor havisten wordt vergroot.

In 2025 heeft Gilde Bedrijfsopleidingen de LLO-Katalysator subsidie toegekend gekregen. Dankzij deze subsidie kunnen de inspanningen op het gebied van leven lang ontwikkelen (LLO) versnellen, professionaliseren en verduurzamen.

Dit betekent dat nog beter ingespeeld kan worden op de opleidingsbehoeften van bedrijven en professionals in onze regio. Met de extra middelen worden de volgende hoofdactiviteiten opgepakt:

- Projectmanagement LLO-project “Professionaliseren, Versnellen en Verduurzamen”.
- Implementeren verbeterde Gilde Opleidingen LLO-processen afgestemd tussen GBO, de onderwijsclusters en de stafdiensten.
- Professionaliseren team GBO.
- De “LLO-awareness” vergroten bij de onderwijsclusters en diensten en partners.
- Door ontwikkelen en opstellen vernieuwde LLO-marktbewerkingsplannen.
- Alumni-aanpak LLO ontwikkelen & implementeren.
- Ontwikkelen van een online LLO-leerplatform waar digitaal onderwijs gevolgd kan worden.
- Door-ontwikkelen bedrijfsvoering GBO binnen Gilde Opleidingen.

2.9.3 Burgerschap

In 2025 heeft Gilde Opleidingen belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling en versterking van de instellingsbrede burgerschapsopdracht en het burgerschapsonderwijs. Waar vorig jaar vooral in het teken stond van oriënteren op landelijke ontwikkelingen, heeft 2025 geleid tot de totstandkoming van de visie op burgerschap en het uitvoeren van onderzoek naar manieren om het burgerschapsonderwijs binnen Gilde verder te versterken. Daarnaast is verkend hoe we het onderwijs rondom burgerschap meer uniform kunnen vormgeven in aanloop naar de nieuwe kwalificatie-eisen.

Vaststelling van de visie op burgerschap

In 2025 is de visie op burgerschap vastgesteld. Deze visie vormt het fundament voor burgerschap binnen Gilde Opleidingen en geeft richting aan hoe wij studenten begeleiden in hun ontwikkeling tot actieve, betrokken en bewuste burgers. Ter ondersteuning van de visie is een visueel ontwikkeld die de kern en samenhang van de visie op een toegankelijke wijze weergeeft. De organisatie is op actieve wijze betrokken bij de totstandkoming van de visie. Gesprekken zijn gevoerd met verschillende afdelingen, waaronder Gilde Sportief, Duurzaamheid en Sociale Veiligheid, om zo burgerschap te verbinden met actuele thema's en ontwikkelingen die al plaatshebben.

Landelijke ontwikkelingen en vooruitblik

De landelijke ontwikkelingen rondom de nieuwe kwalificatie-eisen en het burgerschapsexamen laten, net als vorig jaar, vertraging zien. Hoewel eerder werd verwacht dat deze per studiejaar 2026–2027 zouden ingaan, is het aannemelijk dat de invoering wordt uitgesteld naar studiejaar 2027–2028. Dit geldt zowel voor de nieuwe kwalificatie-eisen als voor de beoogde resultaatverplichting voor burgerschap. Ondanks de onzekerheid over de invoeringsdatum blijft Gilde Opleidingen zich voorbereiden op de komende veranderingen. De ontwikkeling van Gilde-kaders voor het burgerschapsonderwijs is in volle gang. Deze kaders moeten richting geven aan de inrichting van het burgerschapsonderwijs en bijdragen aan meer uniformiteit binnen de organisatie, terwijl er tegelijk ruimte blijft voor eigenaarschap van onderwijsteams.

Samenwerking en implementatie

Om het burgerschapsonderwijs toekomstbestendig en in lijn met de landelijke ontwikkelingen te organiseren, wordt samengewerkt met VISTA college. Deze samenwerking wordt in 2026 voortgezet, onder andere op het gebied van moduleontwikkeling. Daarnaast heeft Gilde dit jaar opnieuw geïnvesteerd in de professionalisering van docenten burgerschap. In 2025 is de incompany leergang Burgerschap,

verzorgd door Fontys, aangeboden aan docenten binnen Gilde. In het najaar kregen docenten bovendien de mogelijkheid om deel te nemen aan dezelfde leergang op locatie bij VISTA college. Hiermee blijft Gilde investeren in deskundigheidsbevordering en kwaliteit van het burgerschapsonderwijs.

2.9.4 Loopbaanontwikkeling en -begeleiding (LOB)

Binnen Gilde Opleidingen staat loopbaanontwikkeling en begeleiding (LOB) hoog op de agenda en is stevig verankerd in de strategische visie en missie. Het is geen losstaand programma, maar een integraal onderdeel van het onderwijs dat studenten ondersteunt bij het ontdekken van hun talenten en het maken van toekomstgerichte keuzes. LOB sluit daarbij aan bij de thema's 'Toekomstgericht vakmanschap' en 'Verbinding met de professionele omgeving' en vormt een rode draad in de leerroute van studenten.

In het afgelopen studiejaar is, ondanks personele wisselingen en ziekte, belangrijke voortgang geboekt. LOB-experts hebben teams begeleid bij de invulling van LOB in het onderwijs er zijn bijlagen voor de OER ontwikkeld en er is een start gemaakt met een LOB-tegel in It's learning. Daarnaast is de ontwikkeling van een centrale LOB-opdrachtendatabase gestart. Deze database bevat opdrachten die aansluiten bij de verschillende mbo-niveaus en doelgroepen. Gedurende het jaar bleek dat verduidelijking, concretisering van de opdracht van de LOB-experts nodig was. Dat is eind 2025 opgepakt en zal effect hebben in 2026.

Voor studiejaar 2025–2026 ligt de focus op het afronden van de kernproducten: het opleveren van de ontbrekende OER-bijlagen voor alle teams en het completeren van de opdrachtendatabase. Tegelijkertijd ondersteunen de LOB-experts en onderwijskundigen de teams bij het integreren van LOB in hun teamjaarplan, het formuleren van concrete acties en het versterken van eigenaarschap. Zo wordt LOB een herkenbaar, duurzaam en structureel onderdeel van het onderwijs.

Op langere termijn draagt deze aanpak bij aan een consistente en herkenbare invulling van LOB binnen de organisatie. Studenten ervaren een samenhangende en toekomstgerichte leerroute, docenten ervaren eigenaarschap en trots en LOB-experts vervullen een verbindende en coachende rol op het gebied van LOB in de organisatie. Dit versterkt monitoring en reflectie, kennisdeling, borging van kwaliteit en de verdere ontwikkeling van loopbaanleren in alle opleidingen.

2.9.5 Taal en rekenen

Taal

Naar aanleiding van de *Handreiking taalbeleid in het mbo* en de *Handreiking beleid op taal in het mbo* is een eerste aanzet gemaakt voor het Gilde-taalbeleid. Hierbij is rekening gehouden met de nieuwe taaleisen van het Referentiekader Nederlands en sluiten we beter aan bij de niveaus en de belevingswereld van studenten. In de volgende fase worden klankbordsessies georganiseerd met de vakgroep Nederlands om het beleidsstuk verder te verfijnen en uiteindelijk af te ronden. Daarnaast volgen we de ontwikkelingen rondom de wettelijke eisen voor huidige en toekomstige mbo-docenten Nederlands, rekenen en burgerschap nauwgezet. Deze eisen zullen naar verwachting op 1 augustus 2027 ingaan.

In de tweede helft van 2025 hebben de laatste auditgesprekken bij de taal- en rekenschool plaatsgevonden. De resultaten en bevindingen hiervan worden begin 2026 gedeeld.

Het remediërend onderwijs door inzet van de taal- en rekenschool bleef in 2025 onverminderd doorgaan. Ook de zomerschool was wederom succesvol. Er is specifiek aandacht besteed aan taalonderwijs voor NT2-studenten. In het studiejaar 2025-2026 is gestart met Entree Taal, een entreeopleiding met extra taallessen -en ondersteuning, en de mogelijkheid tot het volgen van inburgeringslessen. De trajecten mbo-

ISK en de onderwijsroute zijn dit jaar, in samenwerking met gemeenten, voortgezet. Daarbij zien we een groei in de studentaantallen.

Rekenen

Wederom maakte Gilde Opleidingen het afgelopen jaar gebruik van de examens van de Coöperatie Examens MBO. Hierbij scoren Gilde studenten op alle niveaus gelijkwaardig aan of licht boven het landelijk gemiddelde (zie tabel 6). Ook aankomend jaar blijft Gilde Opleidingen gebruik maken van de examens van de Coöperatie Examens MBO.

Tabel 6 Gemiddelde Scores Rekenexamens Coöperatie Examens MBO 1-10-2024 t/m 30-09-2025

Gemiddelde score						
	Gilde Opleidingen			Landelijk gemiddelde		
Kans	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
1	6.2	6.4	6.5	6.2	6.1	6.3
2	5.6	6.0	6.3	5.0	5.6	5.5
3	5.1	5.8	5.6	4.7	4.9	4.9
Totaal	6.1	6.3	6.5	6.1	6.1	6.3

Parallel aan het taalbeleid wordt momenteel ook het rekenbeleid herijkt in samenwerking met diverse rekendocenten en de centrale onderwijskundigen met taal en rekenen in hun portefeuille. Hierbij is tevens de samenwerking met de sectie taal gezocht om afstemming binnen de generieke vakken te bevorderen.

Wanneer OCW de professionaliseringseisen voor docenten basisvaardigheden publiceert zal Gilde hierop inspelen met een passend scholingsplan. Ondertussen wordt reeds ingezet op het bevorderen van uitwisseling en kennisdeling onder de betreffende docenten. Om het onderwijs meer op elkaar af te stemmen en de kwaliteit verder te verbeteren.

2.9.6 Innovatie & onderzoek

Innovatie binnen Gilde gaat verder dan de inzet van innovatiemiddelen. Zowel binnen onderwijs als diensten wordt gewerkt aan initiatieven die de innovatiekracht versterken.

De vernieuwing die enkele jaren geleden begon met het gebruik van Xerte is in 2025 volledig ingebed in het Content Creation Team (zie ook 2.9.2) binnen de onderwijsclusters. Een mooie ontwikkeling na jaren van pionieren.

De Visie op Leren-coaches hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het ondersteunen van teams. Naast fysieke begeleiding hebben zij samen met ICT-studenten een online applicatie ontwikkeld die plaats- en tijdonafhankelijk leren mogelijk maakt. Na enkele jaren is besloten deze vorm van professionalisering niet te verduurzamen vanwege beperkt draagvlak. De GO-academie onderzoekt hoe de opbrengsten kunnen worden benut in het nieuwe professionaliseringsbeleid.

Innovatiemiddelen zijn daarnaast ingezet voor het digitaliseringsprogramma en als eigen bijdrage aan het CTL. In 2026 wordt voortgebouwd op deze initiatieven en start een nieuw innovatieprogramma. Dit programma biedt medewerkers ruimte om innovatieve ideeën uit te werken en richt zich op twee grotere organisatiebrede innovatiethema's. Deze ideeën worden begeleid via een programmatische aanpak.

Practoraat

Na de voorbereidingen in 2024, waarin de behoefte aan versterking van de onderzoeksfunctie en innovatiefunctie binnen Gilde Opleidingen duidelijk aan de oppervlakte kwam, is 2025 het jaar geweest waarin het Practoraat Onderwijsinnovatie daadwerkelijk van start ging. Waar in 2024 de focus lag op besluitvorming, planvorming en de aanstelling van de practor, stond 2025 in het teken van uitvoering, opbouw en het creëren van een stevige basis voor praktijkgericht onderzoek.

In het eerste kwartaal is het practoraat ingericht en zijn zes onderzoekers geworven, aangevuld met drie aspirant-onderzoekers die zich verder ontwikkelen richting onderzoekstaken. Een breed samengestelde adviescommissie borgt vanaf dit jaar de inhoudelijke kwaliteit en het organisatorisch draagvlak. Organisatie breed zijn 22 onderzoeksvragen opgehaald, geclusterd en vertaald naar vier onderzoeksthema's die zowel aansluiten bij de strategische doelen als bij de ambitie om het curriculum en de docentprofessionalisering te versterken. Deze thema's zijn verder uitgewerkt in concrete onderzoeksopdrachten.

Vanaf mei zijn de eerste onderzoeken gestart. Medewerkers, studenten en externe partners worden actief betrokken, zodat onderzoek direct aansluit bij de praktijk van het beroepsonderwijs. De eerste opbrengsten worden binnen teams gedeeld en waar mogelijk vertaald naar bruikbare handreikingen of tools.

Eveneens is stevig ingezet op professionalisering, onder andere via workshops, intervisie en bijeenkomsten voor masterstudenten. Daarnaast heeft het practoraat zich in 2025 zichtbaar gepositioneerd in regionale en landelijke netwerken, zoals o.a. practoraten.nl, Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg en het Limburg onderzoekers collectief.

2.9.7 Internationalisering

Met internationaliseringsactiviteiten bereiden wij onze studenten actief voor op een internationaal georiënteerde arbeidsmarkt en een interculturele samenleving. Daarvoor hebben zij internationale competenties nodig, zoals kennis van talen, interculturele sensitiviteit en flexibiliteit. Ook voor medewerkers zijn internationale competenties belangrijk, zowel voor de eigen professionele ontwikkeling als voor de begeleiding van de student.

Het verhogen van de kwaliteit en kwantiteit van buitenlandse stages middels Erasmus+

Erasmus+ Programmalijn KA1:

- In Februari 2025 is Erasmus+ Call 2025 aangevraagd. Deze viel met een toekenning van € 726.116,00 hoger uit dan de voorgaande Call. Ook in 2025 was er sprake van een groei van internationale mobiliteiten binnen Gilde Opleidingen. Vooral de groepsmobiliteiten onder begeleiding van docenten worden steeds populairder. Daarbij wordt intensief samengewerkt met de IBPV-coördinatoren, de teammanagers van de opleidingen en de docenten zelf.
- In juli 2025 werd de lopende Call 2024 met een verlengingsaanvraag verlengd tot en met 31 mei 2026.
- De volgende activiteiten die in 2025 plaatsvonden willen we graag vermelden:
 - Op 7 mei 2025 bracht de burgemeester van de gemeente Rendalen (Noorwegen), Linda Døsen, een bezoek aan de VEVA-opleiding van Gilde Opleidingen in Roermond. Gilde Opleidingen heeft dit bezoek aangegrepen om ook de burgemeester van Roermond, Yolanda Hoogtanders, kennis te laten maken met de delegatie uit Noorwegen.
 - Ook in 2025 zijn studenten en leerkrachten van Gilde International via Erasmus Plus mee geweest naar Malawi.
 - In het kader van het lidmaatschap van het internationale beroepsonderwijsnetwerk NETINVET heeft Gilde Opleidingen met Gilde Retail & Business Academy en Internationalisering op 20 november 2025 op het Graafschap College in Ulfst een workshop over euronetwerk.

opleidingsmodules en het nieuwe keuzedeel Euregionale uitwisseling en samenwerking (SBB Code K1493) binnen het programma van het jaarlijkse NETINVET forum verzorgd. NETINVET is een internationale netwerkorganisatie voor het beroepsonderwijs in Europa.

- o Sinds 1 april 2024 is Gilde Opleidingen formeel lid van het Europese Beroepsonderwijsnetwerk EFVET. Eind oktober 2025 heeft Gilde Opleidingen voor het eerst deelgenomen aan de EFVET Annual Meeting in Fatima, Portugal. Diverse groepsmobiliteiten zijn naar aanleiding van de contacten tijdens deze conferentie in gang gezet.

Erasmus+ Programmalijn KA2:

- Op 31 december 2025 werd het Erasmus Plus KA2 project 'Retail Treasures Crossing Borders' voor het entreeonderwijs na een looptijd van 2 jaar succesvol afgerond. Docenten van Gilde Opleidingen en het Rhein Maas Berufskolleg organiseerden gezamenlijk deze uitwisselingen. Dankzij de positieve ervaringen binnen dit project worden er nu afspraken gemaakt over voortzetting van deze samenwerking met het Rhein Maas Berufskolleg.
- Op 6 oktober werd het Erasmus Plus KA2 project 'Childcare with a future: skills without borders' afgetrapt. Gedurende 2 jaar werkt Gilde Opleidingen vanuit internationalisering en pedagogisch werk samen met Katharina Kasper ViaNobis GmbH om 2 symposia te organiseren en opleidingsmodules voor pedagogische medewerkers te ontwikkelen.

Werken en leren in de euregio

Euregionale samenwerking en samenwerking binnen het Interreg VI Nederland Duitsland programma

- Begin 2025 ontving Gilde Opleidingen, als eerste regionaal opleidingscentrum in de euregio rijn-maas-noord, de titel 'Euregioprofielschool'. Het certificaat staat symbool voor internationaal, op de euregio georiënteerd, onderwijs en grensoverstijgende samenwerking. De certificering is in handen van het Duitsland Instituut Amsterdam, de Taalunie, de euregio rijn-maas-noord en de Bezirksregierung Düsseldorf.
- Als vervolg hierop is in december 2025 een nieuwe Interreg projectaanvraag ingediend en goedgekeurd voor het behalen van de titel Euregioschool. Hiermee zet Gilde Opleidingen samen met het Rhein Maas Berufskolleg een volgende stap in de verduurzaming van de onderlinge samenwerking. Doel is het uiteindelijk structureel en breed samen werken aan de euregionale beroepscontext en de internationale competenties van onze studenten aan beide kanten van de grens.
- De ontwikkeling van een 4e euregionale opleidingsmodule voor de ICT-opleiding is in 2025 in gang gezet en zal vóór afloop van het Euregio Mobility project eind 2026 worden opgeleverd. In al deze opleidingsmodules staat de uitwisseling van studenten in de euregionale beroepscontext centraal.
- Om een gelijkwaardige kwalificatie te bereiken aan Duitse zijde (Noord Rijn Westfalen) van de grens heeft Gilde Opleidingen samen met de Nederlandse partners ROC Rijn IJssel, ROC Nijmegen en de SBB actief gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw keuzedeel. Het keuzedeel K1493 'Euregionale Uitwisseling en Samenwerking' is in 2025 gelanceerd. De publicatie van het examen, ontwikkeld door het Consortium, wordt begin 2026 verwacht.
- Begin 2025 is het tweejarige Interreg project 'Hartenwensen zonder grenzen' gestart. Studenten van de opleiding Maatschappelijke Zorg vervullen hartenwensen voor cliënten van de Duitse zorginstelling Haus Maria Helferin in het Nettetal, net over de grens bij Venlo.
- Naast het project Euregio Mobility hebben diverse andere euregionale projecten plaatsgevonden. Denk daarbij aan 'Über die Grenze', verschillende mini-projecten, bedrijfs- en schoolbezoeken, waaronder bijvoorbeeld ook de NATO-basis in Brunssum en de AWACS-basis in Geilenkirchen.
- Per 31 december 2025 eindigde de Regiodeal Noord-Limburg. Binnen het fieldlab Grenslab werkte Gilde Opleidingen binnen diverse projecten succesvol samen met de fieldlabpartners Maastricht University, HAS Venlo, Fontys en Yuverta.

- Via een separate subsidie van het Landesjugendamt hebben studenten van Economie, Niveau 1 van Gilde Opleidingen in 2025 deelgenomen aan een Duits-Nederlandse uitwisseling. Centraal stond een bezoek aan de Duitse Oorlogsbegraafplaats Ysselsteyn.
- IHK Aachen en Duits Nederlands Netwerk: deze contacten zijn in 2024 verder geïntensiveerd en zullen tot nieuwe activiteiten in 2025 leiden.
- In 2025 hebben docenten van Gilde Opleidingen in het kader van het lidmaatschap weer deelgenomen aan de bijscholingsbijeenkomsten van de stichting Duits in de Beroepscontext. Bevordering van kennis en beheersing van de Duitse taal is belangrijk voor Gilde Opleidingen.
Als Euregio Profielschool met vestigingen in Midden- en Noord-Limburg focust zich Gilde Opleidingen met alle internationaliseringsactiviteiten op de euregiole 360° arbeidsmarkt.

Beleidsmatige ontwikkelingen

- In 2025 is de actualisatie van het internationaliseringsbeleid van Gilde Opleidingen met bijbehorend meerjarenplan gestart. Het beleid wordt in 2026 met de sectoren verder afgestemd en aansluitend vastgesteld.
- Gilde opleidingen nam in 2025 deel aan de werkgroep 'omkeerregeling' van de MBO Raad. Daarin spant Gilde Opleidingen zich samen met andere ROC's, onder coördinatie van de MBO Raad, in voor de omkeerregeling en positieve beleidsbeïnvloeding ten aanzien van de herijking taaleisen.
- Gilde Opleidingen nam daarnaast in 2025 deel aan de landelijke pilot 'Microcredentials'. Deze pilot biedt kansen voor herkenning en erkenning van kwalificaties ook over de grens.

Innovatie en vooruitblik op 2026

In 2026 worden diverse nieuwe projecten binnen verschillende subsidieprogramma's en alle clusters van Gilde Opleidingen gestart. Gilde Opleidingen zal zich daarnaast nog sterker in diverse netwerken (NETINVET, EFVET, Euregio Mobility, etc.) presenteren om samenwerking te genereren. Verder is de ambitie om programmalijnen, binnen de verschillende subsidieprogramma's, te verkennen waar Gilde Opleidingen nu nog geen gebruik van maakt. Ook Interregprogramma's als het Nederland Vlaanderen programma en samenwerking met de Duitstalige Gemeenschap in Eupen, België zullen verder worden verkend.

2.10 Belangrijkste ontwikkelingen examinering

De belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van examinering betreffen enerzijds de doorlopende kwaliteitsborging en anderzijds een aantal thema's die actueel waren in 2025.

Doorlopende kwaliteitsborging

Er is voortdurend oog voor de kwaliteitsborging examinering. Het gaat hierbij, onder andere, om de volgende aspecten:

- Alle examencommissies hebben voldaan aan hun wettelijke taak (WEB art. 7.4.5.a lid 6) om een jaarverslag over studiejaar 2024-2025 bij het College van Bestuur aan te leveren.
- De jaarverslagen worden bekeken door een extern deskundige die vervolgens een notitie opstelt. Aansluitend vindt een gesprek plaats tussen de voorzitter en secretaris van de examencommissie, de adjunct-directeur van het betreffende cluster en de extern deskundige. Dit draagt bij aan een goede afstemming tussen de zorg- en borgkant van de examinering.
- Alle jaarverslagen getuigen van een kritische en reflectieve houding; de examencommissies monitoren risico's zorgvuldig en zetten zich continu in voor verbetering van hun processen en kwaliteitsborging.
- De leden van de examencommissies zijn deskundig en nemen deel aan jaarlijkse deskundigheidsbevordering.
- Clusters werken conform het centrale Handboek Examinering, dat jaarlijks wordt herzien.

- Er vindt minimaal eenmaal per jaar een gesprek plaats tussen de voorzitters van de examencommissie en het College van Bestuur. Het hoofd en de beleidsmedewerker afdeling kwaliteit (portefeuille examinering) sluiten hierbij aan.
- Minimaal driemaal per jaar is er overleg tussen de secretarissen van de examencommissies en de beleidsmedewerker examinering. Het overleg is bedoeld voor afstemming tussen de examencommissies. Naar behoefte vinden er meer gezamenlijke overleggen plaats. Eenmaal per jaar sluiten ook de voorzitters aan.
- Periodiek vindt er een (interne) audit plaats op het thema examinering.

In 2025 hebben de volgende onderwerpen eveneens een rol gespeeld:

Eduarte 2.0

Een van de thema's binnen het project Eduarte 2.0, implementatie van een nieuw studentvolgsysteem, was examinering en diplomering (conform proces MORA). In 2025 zijn de werkgroepen gestart. De werkgroep examinering bespreekt alle stappen binnen het proces van examinering en diplomering om te komen tot eenduidige en generieke werkwijzen. Een groot aantal processen is inmiddels gedigitaliseerd en generiek ingericht binnen de clusters (onder andere vrijstellingsaanvragen en mbo-verklaring). De overige processen worden in 2026 meegenomen in het vervolgtraject Eduarte 2.1.

Lerend kwalificeren

Er is toenemende belangstelling voor het inzetten van lerend kwalificeren. Vanuit het College van Bestuur en de visie op examinering krijgen teams hiervoor ruimte. Om te zorgen voor een generiek proces zijn centrale kaders en uitgangspunten opgesteld. Dit document heeft eind 2025 een positief advies ontvangen van het Integraal Overleg en zal naar verwachting begin 2026 door het College van Bestuur worden vastgesteld. Aansluitend wordt ingezet op scholing voor onderwijskundigen, zodat zij teams goed kunnen begeleiden bij het vooronderzoek en een eventuele overstap naar lerend kwalificeren. Aanvullend is een apart format voor de OER ontwikkeld ten behoeve van lerend kwalificeren.

Digitalisering examinering

In het kader van de voortdurende verbetering van het onderwijs heeft Gilde Opleidingen besloten om digitale examinering te implementeren als onderdeel van haar beleid. Begin 2023 is het beleid Digitale examinering vastgesteld. Dit beleid is leidend bij de uitvoering van examens. In 2024 is de centrale werkgroep digitale examinering opgestart. Deze ontwikkeling heeft zich voortgezet in 2025. De volgende stap zal zijn het inrichten van een centraal examenbureau.

Valide exameninstrumenten en inkoop

In overeenstemming met de landelijke afspraken (Valide exameninstrumenten mbo) hanteert Gilde Opleidingen het beleid: "*Inkoop van exameninstrumenten, tenzij ...*". Inkoop van exameninstrumenten bij gecertificeerde examenleveranciers is binnen Gilde Opleidingen gangbaar.

In 2025 is voor enkele examens afgeweken van deze visie.

Binnen het cluster H&H betreft dit de volgende examens:

- De opleidingen Schoonheidsverzorging (niveau 3 en 4) maken gebruik van zelf geconstrueerde examens. Dit is na goedkeuring door het management en in overleg met de examencommissie. Reden hiervoor is dat ingekochte examens onvoldoende aansluiten bij het onderwijsconcept van de opleidingen. De examens zijn twee jaar geleden ontwikkeld onder begeleiding van CINOP.
- Keuzedeel PABO: eigen constructie, in samenwerking met Hogeschool Zuyd en VISTA College.
- Gilde International: examen B1-K1 Zelfstandig werkend bakker. Dit betreft een wijziging waarbij het ingekochte theorie-examen is geïntegreerd met de proeve van bekwaamheid.

Binnen het cluster E&T is een uitzondering gemaakt voor het examen van keuzedeel K0965 Kleinplaveisel, omdat hiervoor geen inkoopexamen beschikbaar is. Het examen is vastgesteld door de examencommissie.

Voor al deze examens is route 2 gevolgd. Binnen het cluster Talentenonderwijs zijn uitsluitend inkoopexamens gebruikt.

Ten behoeve van de verantwoording rondom valide exameninstrumenten is een handzaam formulier ontwikkeld dat door de onderwijsclusters is ingevuld. De vaststelling van exameninstrumenten blijft, ook bij inkoop, de verantwoordelijkheid van de examencommissies. Alle examencommissies hanteren vaststellingslijsten en laten zich waar nodig adviseren door inhoudsdeskundigen.

2.11 Veiligheid

In 2025 heeft de werkwijze van het Veiligheidsbureau zich verder verankerd in de organisatie. De Arbo veiligheidsmeldingen zowel als de sociale veiligheidsmeldingen worden opgevolgd door de veiligheidsadviseur. Dit heeft het draagvlak en veiligheidsgevoel beter verankerd en vergroot. Dit laatste laat zich zien aan de hand van de geregistreerde incidentmeldingen.

Arbo

Vanuit Arbo is zorggedragen voor de verdere uitvoer van de verschillende RI&E's op de Gilde locaties. De hieruit voortkomende aandachtspunten zijn opgepakt in het plan van aanpak. Denk aan een bredere focus op machineveiligheid in de diverse werkplaatsen. De BHV/ontruimingsoefeningen zijn naar een complexer niveau getild. Waardoor wij de organisatie robuuster maken in het geval van een breder scala aan incidenten.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid heeft zich verder gepositioneerd middels de integrale samenwerking door in- en externe stakeholders. Via de Preventie Met Gezag (PMG)-gelden is de aanhaking gevonden met alle gemeenten waar Gilde Opleiding een school gevestigd heeft. Bij steeds meer gemeenten wordt in het verlengde hiervan een VIOS-convenant getekend. Hetgeen ons in staat stelt om binnen de convenantafspraken samen te werken met Gemeente, Politie en Halt.

Intern is de training en scholing op mentale en fysieke weerbaarheid voortgezet. Hier maken diverse onderwijsteams gebruik van.

Crisisbeheersing

De collega's met een (mogelijke) voorzittersrol binnen het crisismanagement hebben een start gemaakt met het digitale leerplatform voor crisisbeheersing. Deze aanpak heeft de crisisorganisatie aantoonbaar robuuster gemaakt.

Geregistreerde incidenten

In 2025 zijn 65 incidenten met betrekking tot Fysieke veiligheid en 222 incidenten met betrekking tot Sociale veiligheid geregistreerd. Het totaal aantal geregistreerde incidenten integraal was 450. Hier zijn onder andere fraudegevallen en klachten in meegenomen. Dit brengt het gemiddelde aantal op 2.6 incidenten/meldingen per dag. Een stijging ten opzichte van 2024.

2.12 Schorsing en verwijdering

Sinds augustus 2023 is de wetwijziging op basis van het wetsvoorstel Verbetering Rechtsbescherming MBO-studenten van kracht. Binnen Gilde Opleidingen is conform deze wetwijziging in juni 2023 de herziene regeling met betrekking tot schorsing en verwijdering vastgesteld door het College van Bestuur.

Een veilig leer- en werkklimaat is van groot belang. We willen dat de school en de klas een plek zijn waar zowel studenten als medewerkers rustig en veilig kunnen studeren en werken. Het is belangrijk dat studenten en medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt en welke rechten en plichten zij hebben. Deze rechten en plichten zijn vastgelegd in zowel de Onderwijsovereenkomst als het Studentstatuut. In de regeling wordt het proces, de grondslag en een verdere uitwerking beschreven.

Met ingang van augustus 2023 worden de processen ten aanzien van onder andere schorsing en verwijdering uitgevoerd zoals beschreven in de vastgestelde regeling. Ten aanzien van schorsing is dit gebaseerd op artikel 8.1.7.c uit de Wet Educatie Beroepsonderwijs. Ten aanzien van verwijdering is dit gebaseerd op artikel 8.1.7.d.

2.13 Digitalisering

In 2025 is binnen Gilde Opleidingen verder gebouwd aan het meerjarenprogramma Digitalisering van het onderwijs, dat in 2024 van start ging. Het programma vormt een belangrijke pijler in de transitie naar toekomstgericht, flexibel en wendbaar onderwijs en sluit aan bij de ambities uit de Strategische Visie 2021–2026. De samenwerking met het landelijke Npuls-programma blijft hierin een belangrijke rol spelen: Gilde nam opnieuw actief deel aan meerdere programmalijnen, waarmee kennis, middelen en begeleiding beschikbaar kwamen om de digitale transformatie te versnellen.

De programmatische aanpak is in 2025 volledig ingebed in de bredere governancestructuur digitalisering. Via twee sturingstafels (Onderwijs en Bedrijfsvoering) en de strategische Informatievoorziening (IV) Board vindt elke twee maanden besluitvorming plaats. Het sleutelteam blijft een centraal coördinatiepunt en bewaakt de integraliteit van het totale programma. In 2025 zijn diverse deelprojecten die in 2024 nog in voorbereiding waren daadwerkelijk geactiveerd. De samenwerking tussen onderwijs, ICT, HR, beleid en informatiemanagement is hierbij verder versterkt, volgens de projectaanpak in het projectplan Digitalisering.

De programmatische aanpak bestaat uit 3 programma lijnen

Digitalisering van de organisatie

In 2025 is een visie op de leeromgeving van de toekomst ontwikkeld, die past bij de flexibiliseringsambities en de Visie op Leren van Gilde Opleidingen. Deze leeromgeving ondersteunt studenten om steeds meer plaats-, tijd- en persoonsonafhankelijk te kunnen leren en vormt een samenhangend geheel van systemen, applicaties, digitale leermiddelen en begeleiding. Gezamenlijk vormen deze ontwikkelingen de bouwstenen voor een geïntegreerde digitale leeromgeving van de toekomst, die in 2026 en 2027 verder zal worden vormgegeven en ingericht. Hiermee versterkt Gilde Opleidingen de basis voor persoonlijk, flexibel en toekomstgericht onderwijs.

In 2025 is een start gemaakt met de inventarisatie van het applicatielandschap. Het landschap is complex en verweven. Een architectuur wordt uitgewerkt om een schets te maken van het toekomstige landschap. Via projecten wordt gestuurd om te komen tot realisatie van de gewenste architectuur. Hierbij ligt de

focus op flexibel onderwijs, toegankelijkheid van digitale voorzieningen en betere aansluiting van planning en roostering op flexibiliseringsdoelen. Ook is er een AI officer aangesteld om de impact van nieuwe technologieën zoals GenAI en de implicaties in processen, support en professionalisering te stroomlijnen

Digitalisering van het onderwijs

De deelname aan de OpenUp-regeling, in het kader van digitale (open) leermiddelen, is met anderhalf jaar verlengd. Dit biedt extra tijd en capaciteit om open en semi-open leermaterialen te ontwikkelen en te delen. Een content creation team is ingesteld om te ondersteunen bij de ontwikkeling van Toekomst Bestendig Onderwijs (TBO). De eerste sets van materialen zijn ontwikkeld, pilots zijn gestart en hiermee is een eerste basis gelegd voor duurzame integratie van (open) leermiddelen in het onderwijsaanbod. Daarnaast is het XR-actieplan opgesteld, met als doel de toepassing van extended reality verder uit te breiden binnen praktijkgericht onderwijs.

Gilde Opleidingen heeft in 2025 het Npuls-programma Microcredentials verder doorlopen. Van deze subsidie is eveneens de looptijd verlengd. De ICT-infrastructuur is ingericht en een pilot wordt momenteel voorbereid in samenwerking met maatwerk en Gilde Bedrijfsopleidingen. De eindresultaten worden in 2026 verwacht. De inzet hiervan ondersteunt de beweging naar flexibeler, arbeidsmarktgericht onderwijs en biedt studenten nieuwe mogelijkheden om behaalde leeruitkomsten aantoonbaar te maken.

Digitalisering in het onderwijs

In 2025 is de subsidie voor het Centre for Teaching & Learning (CTL) toegekend, met een looptijd van drie jaar vanaf september 2025. Het CTL verbindt professionalisering, onderwijsinnovatie, onderzoek en kennisdeling, in lijn met de Visie op Leren en de ambitie om het professioneel kapitaal te versterken. Een werkgroep is gevormd, samenwerking met VISTA en Zuyd verder geïntensiveerd en eerste stappen zijn gezet richting programmalijnen en positionering. In het kader van deze positionering en ook profilering heeft het CTL eind 2025 een nieuwe naam gekregen die aansluit bij de Gilde organisatie: EchtWijzer.

Parallel is vanuit de afdeling Personeel & Organisatie gestart met de ontwikkeling van een vernieuwde visie op professionalisering, de rol van het CTL wordt hierin opgenomen. Daarnaast is het innovatieprogramma vastgesteld, met drie innovatielijnen die een lerende en innovatieve cultuur moeten stimuleren.

2.14 Stagepact

In studiejaar 2023-2024 is gestart met de implementatie van de vier thema's uit het Stagepact: voldoende stageplekken, het voorkomen van stagediscriminatie, verbetering van de stagebegeleiding en passende stagevergoedingen. De aanpak was gefaseerd en gericht op bewustwording, draagvlak en concrete verbeteracties.

Allereerst is geïnventariseerd welke activiteiten binnen de organisatie al bijdragen aan de Stagepact-doelstellingen. Om het Stagepact breed onder de aandacht te brengen en het gesprek hierover te voeren, zijn meerdere onderwijscafés georganiseerd. Aan de hand van stellingen zijn waardevolle discussies gevoerd, die hebben geleid tot concrete ideeën. Deze zijn verder verspreid en verdiept tijdens themabijeenkomsten, in samenwerking met Bureau Werk & Stage.

Om gelijke kansen te bevorderen is in studiejaar 2024-2025 een pilot objectieve matching voor eerstejaarsstudenten uitgevoerd. Alle studenten zijn hierbij zonder cv, persoonsgegevens of klikgesprek gematcht. De pilot is succesvol verlopen, maar leidde ook tot vraagstukken bij enkele opleidingen. Enerzijds zien sommige teams het zelfstandig zoeken van een stageplek als een belangrijke competentie voor het beroep waar ze voor opleiden en anderzijds signaleert men in sommige gevallen een hogere werkdruk voor onderwijsteams als gevolg van deze werkwijze. De huidige werkwijze wordt door deze

opleidingen als effectief ervaren, mede vanwege het lage aantal meldingen van discriminatie. Tegelijkertijd blijft de organisatie alert op stageplaatstekorten. Deze doen zich met name voor bij de opleidingen Sociaal Werk, Onderwijsassistent, Assistent Business Services, kappersopleidingen en Motorvoertuigentechniek. Waar tekorten ontstaan wordt nauw samengewerkt met het SBB en de regio om actief te werven voor nieuwe stageplekken.

Voor het tegengaan van stagediscriminatie is een laagdrempelige (eventueel anonieme) klachtenvoorziening ingericht. In samenwerking met het SBB is aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering via een themadag en is een routekaart ontwikkeld om meldingen zorgvuldig en adequaat af te handelen. Het aantal meldingen is tot op heden minimaal. Gemiddeld 3 per jaar. We realiseren ons dat niet alle meldingen of klachten bij ons binnenkomen. In sommige gevallen komen de meldingen terecht bij de docenten en pakken zij dit adequaat op.

Afgelopen jaar is aanvullend een regionale samenwerking opgepakt met de omliggende ROC's, SBB en discriminatiepunt Limburg. De samenwerkende partijen komen minimaal 2x per jaar bij elkaar en vaker indien nodig.

De stagebegeleiding volgt het landelijke beleid, met minimaal drie contactmomenten per stage, waaronder één op de werkplek. Vanaf studiejaar 2025–2026 hebben we dit ingericht in ons studentenvolgsysteem. Voor alle studenten is een standaard BPV-begeleidingstraject aangemaakt.

Ten aanzien van stagevergoedingen is de instelling deels afhankelijk van cao-afspraken binnen branches. De verschillen tussen sectoren blijven groot. Sinds 2024 zijn de kosten, zoals de VOG en beroepsgerichte inentingen, bij de werkgever belegd, wat de financiële lasten voor studenten vermindert. Afspraken over standaard stagevergoeding verloopt divers. Dit neemt men op bij de cao-afspraken.

De afspraken en maatregelen uit het Stagepact zijn volop in uitvoering. De komende periode zijn het borgen van objectieve matching, het aanpakken van stageplaatstekorten en het verder professionaliseren van stagebegeleiding belangrijke aandachtspunten.

3. Actieve partner in de regio



3.1 Inleiding

Gilde Opleidingen is een actieve partner in de regio en werkt intensief met partners samen om ervoor te zorgen dat haar opleidingen aansluiten bij (de vraag vanuit) de beroepspraktijk, bij het voortgezet onderwijs en hoger onderwijs en bij ontwikkelingen in het sociaaleconomische domein. Zo vergroten we samen de aantrekkelijkheid en vitaliteit van de regio. Dit hoofdstuk geeft weer op welke wijze Gilde Opleidingen vormgeeft aan de samenwerking in de regio en haar rol als actieve partner.

3.2 Onderwijsinstellingen

Gilde Opleidingen heeft periodiek bilateraal overleg en afstemming met diverse onderwijsinstellingen, zowel op bestuurlijk niveau, als ook vanuit management en het actieve onderwijs. Daarnaast participeert Gilde Opleidingen in verschillende samenwerkingsverbanden.

Samenwerking mbo

Alliantie MBO Limburg, is een samenwerking van mbo-instellingen in Limburg en bestaat uit Gilde Opleidingen, VISTA College en Yuverta. De focus ligt op de gezamenlijke positionering in de regio en het afstemmen van een macrodoelmatig onderwijsaanbod. Daarnaast wordt er op projectbasis samengewerkt. Tevens delen de drie instellingen kennis en informatie op het gebied van sociale veiligheid.

De gezamenlijk ontwikkelde 'Vakmanschapsagenda MBO Limburg 2030' is in 2023 actief gepositioneerd bij verschillende stakeholders. Het thema vakmanschap heeft tevens een plek gekregen in het provinciale coalitieakkoord 2023-2027 'Elke Limburger telt'. De provincie heeft aan de mbo-instellingen in Limburg een forse bijdrage geleverd om het behoud van vakmanschap kracht bij te zetten.

Met name de gezamenlijke plannen in het kader van de regeling 'Aanvullende middelen studentdaling mbo 2025-2027' hebben geleid tot intensieve gesprekken tussen de Limburgse mbo-partners. Hierbij ligt, gezien de grote overlap van het portfolio, de focus op afstemming tussen VISTA en Gilde Opleidingen. De gesprekken over het opleidingsportfolio alsook over de samenwerking zijn fors geïntensiveerd. In dat kader zullen VISTA en Gilde naar verwachting in 2026 een nieuwe samenwerkingsovereenkomst aangaan waarin ook de oorspronkelijke convenant afspraken worden gerespecteerd (zie ook Hoofdstuk 1 Onderscheidend in studentenzorg en Hoofdstuk 7 Organisatie, bestuur, medezeggenschap en toezicht).

Met Koning Willem I College en ROC Nijmegen is er een periodiek overleg en wordt er aan een gezamenlijk regioplan gewerkt voor de regio Land van Cuijk en de kop van Noord-Limburg. Dit gebied kent uitdagingen vanwege de landelijke structuur, relatief kleine kernen, aanzuigende werking van grootstedelijke gebieden en uitgestrekte verbindingen. Ondanks het feit dat er wel een breed opleidingsaanbod is, is dat versnipperd beschikbaar bij de verschillende instellingen en leidt uitbreiding van aanbod van de ene instelling tot krimp bij de andere instelling.

Met Summa College zijn de bestuurlijke banden aangehaald via het project Beethoven, ten behoeve van de versterking van de Semiconsector. Naast een brede stuurgroep in het kader van dit project zullen in 2026 ook de bilaterale banden aangehaald worden om gezamenlijk de uitdagingen en kansen in de (aangrenzende) regio's te bespreken

Samenwerking vo

Instellingen voor voortgezet onderwijs in de regio zijn: SOML, LVO, OGVO en Yuverta. We werken structureel samen aan sterk beroepsonderwijs met beroepsoriëntatie en doorlopende leerlijnen voor vo-

leerlingen. Zo kunnen jongeren gemakkelijk doorstromen in de beroepskolom en kunnen zij optimaal gebruik maken van het aanbod uit de regio.

De samenwerking is geoperationaliseerd vanuit een aantal programma's, waarvan de belangrijkste zijn:

- Sterk Techniek Onderwijs STO - Technieketen Noord- en Midden-Limburg; dit betreft samenwerking op het gebied van technisch onderwijs in de onderwijsketen met als doel om leerlingen uit het voortgezet onderwijs kennis te laten maken met de mogelijkheden van techniekonderwijs bij Gilde Opleidingen. In nauwe samenwerking met het vo (SOML, OGVO en LVO) worden diverse oriëntatie- en verdiepingsactiviteiten ontwikkeld. In 2025 is de nieuwe aanvraag toegekend voor de periode 2025-2028. In 2025 zijn de doorlopende leerlijnen Techniek geoptimaliseerd en ingebed in de organisatie. Hierbij is ook de borging met de onderwijskundige visie van Gilde gerealiseerd. De leerlijnen variëren van oriëntatie tot en met volgen van keuzedelen door vo-leerlingen bij Techniek opleidingen in Venlo en Roermond. In 2026 wordt toegewerkt naar uniformiteit in werkwijze.
- Vanuit de subsidieregeling Versterking Aansluiting Beroepskolom wordt een programmatische afstemming vo-mbo-hbo ontwikkeld die resulteert in een ongehinderde leerroute voor jongeren. In 2025 is de ontwikkeling van een doorlopende leerlijn vo-mbo-ho voor ICT gestart. De leerlijn voor Economie (gestart in 2024) is in ontwikkeling en komt vanaf studiejaar 2026-2027 beschikbaar voor vo-leerlingen en mbo-studenten. De doorlopende leerlijn Social Work is de derde leerlijn die vanuit dit programma wordt ontwikkeld. Start januari 2026. De intentie blijft het programma uit te breiden naar een bredere regionale samenwerking.

Bovengenoemde programma's dragen bij aan sterke en structurele samenwerking met de vo-partners en aan behoud van talent in regio. Programma IML is in 2025 afgerond. De uitvoering van de opgezette samenwerking wordt gecontinueerd via de lijnorganisatie.

Naast deze samenwerkingen participeert Gilde Opleidingen in bredere samenwerkingsverbanden met meerdere partners. Voor het vo gaat dit om volgende samenwerkingsverbanden:

- Samenwerkingsverband vo-mbo; in dit samenwerkingsverband vindt bestuurlijke afstemming plaats. Hierin participeren de besturen van SOML, OGVO en LVO, Yuverta en Gilde Opleidingen.
- Voortijdig Schoolverlaten (VSV); Gilde Opleidingen participeert in de regionale aanpak voor voortijdig schoolverlaten. Gemeente Venlo treedt op als contactgemeente en Gilde Opleidingen als penvoerder namens de onderwijspartners. In 2025 is door de partners een nieuw programma ontwikkeld en vastgesteld waarbij de maatregelen voor de inwerkingtreding van de Wet van school naar duurzaam werk' zijn opgenomen en vastgesteld. De focus ligt op het ondersteunen van jongeren bij zowel arbeidsinschakeling als voorbereiding op werk, onder andere via leerwerktrajecten voor jongeren zonder startkwalificatie. Dit programma gaat in 2026 met de inwerkingtreding van de Wet van school naar duurzaam werk van start.

Samenwerking hbo en wo

Fontys HS en Zuyd HS kennen een gedeeld werkgebied met Gilde Opleidingen. Hierdoor is samenwerking met juist deze partijen het sterkst. Daarnaast is er samenwerking en/of afstemming in verschillende netwerken met de Hogeschool Arnhem Nijmegen en Avans HS. Verder wordt er in Noord-Limburg samengewerkt met de Hogere Agrarische School en de Universiteit Maastricht.

Sinds de samenwerking tussen Fontys HS en Gilde Opleidingen in 2020 is vormgegeven in een intentieovereenkomst en er procesondersteuning is ingezet, krijgt de samenwerking een structureler en systematisch karakter. Deze samenwerking is op 8 december 2025 herbevestigd door ondertekening van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. De samenwerking richt zich via een meerjarenplan en gezamenlijk programmamanagement op het verbeteren van doorlopende leerroutes, het delen van

faciliteiten en het nog beter aansluiten op de regionale arbeidsmarkt. Hiermee wordt de brede opleidingsinfrastructuur voor studenten, bedrijven en regionale instellingen versterkt, zodat de regio de impact ervaart van Fontys en Gilde Opleidingen als dé opleidings- en innovatiepartner.

Een mooi voorbeeld hiervan is het delen van de faciliteiten voor engineering, mechatronica, metaal en productietechniek. Zo is er in februari een gezamenlijk Roboticalab geopend op de campus van Fontys HS en krijgen de mbo 4 studenten daar onderwijs. Ook heeft Fontys de metaal en productietechniek faciliteiten naar de Gilde locatie gebracht, waarvan alle studenten gebruik kunnen maken.

Dit proces is tevens ingezet voor andere domeinen, zoals Logistiek, International Business, ICT en onderwijsassistent/Pabo. Daarnaast wordt er nauw samengewerkt op gebied van Zorg en Welzijn. Tot slot trekken we in de regio samen op richting belangrijke stakeholders, zoals de gemeente Venlo, regio en Provincie Limburg.

Zuyd HS is op onderdelen bezig met een herpositionering; in dat kader heeft Gilde Opleidingen bestuurlijk de wens uitgesproken dat Zuyd de voor de regio relevante opleidingen in Roermond vormgeeft, nadrukkelijk aansluitend bij het DNA van de regio. Hierbij denken we aan de domeinen: 1 Retail & Fashion en Commercie & Administratief en; 2 Bouwkunde & Installatietechniek. Dit is een uitdagend proces omdat Zuyd HS géén fysieke locatie heeft in Roermond en er dus géén fysieke nabijheid is, zoals bijvoorbeeld in Venlo. Op dit moment wordt er gewerkt aan een samenwerkingsovereenkomst met Zuyd en aan een gezamenlijk plan om vervolgens over te gaan naar implementatie. Voor het eerste domein heeft Zuyd AD-opleidingen gemeld in het kader van doelmatigheid. Naar verwachting volgen die voor het tweede domein in 2026.

Vanuit de zorgopleidingen wordt nauw samengewerkt met Zuyd HS. Daarnaast participeert Gilde Opleidingen met Zuyd HS en VISTA college in Werkgroep Aansluiting Limburg (WAL). Dit is een gezamenlijk bestuurlijk overleg met onderliggende werkgroep in Zuid-Limburg.

Tenslotte werkt Gilde Opleidingen in het kader van onderwijsontwikkeling voor het onderwijscluster Health & Hospitality samen met een tweetal universiteiten, Tilburg University en Universiteit Maastricht. Ook participeert Gilde Opleidingen in de LLO-katalysator. Hier zijn Universiteit Maastricht en de Radboud Universiteit in de lead.

Tot slot wordt er in de onderwijskolom samengewerkt met tal van partners op projectbasis. Denk aan bijvoorbeeld de Einstein Academy, SNEL, Duurzaamheidscampus, etc.

3.3 Bedrijven en Instellingen

Opleiden met en voor bedrijven en instellingen

Gilde Opleidingen werkt nauw samen met regionale bedrijven en instellingen. Deze samenwerking kent verschillende vormen en vindt op verschillende schaalniveaus plaats. Logischerwijs liggen er goede relaties met de stagebedrijven vanuit de beroepspraktijkvorming. Hierbij werkt Gilde Opleidingen ook nauw samen met SBB, o.a. om het regionale bedrijfsleven te benaderen.

Periodieke afstemming is er met regionale vertegenwoordigers van koepelorganisaties, branche- en belangenorganisaties en O&O fondsen, zoals: de Limburgse Werkgevers Vereniging, MKB Limburg, Zorg aan Zet, Koninklijke Horeca Nederland, Bouwend Nederland/Bouwend Limburg, Techniek Nederland, Proces en Maintenance Limburg, FME/Metaalunie.

SBB en Beroeps Praktijk Vorming (BPV)

De BPV vormt een belangrijk onderdeel van het mbo-onderwijs. Het bureau Werk en Stage onderhoudt nauwe afstemming met SBB over de BPV en de beschikbaarheid van leer-werkplekken bij regionale bedrijven en instellingen. Daarnaast werken we gezamenlijk binnen de arbeidsmarktregio's aan de positionering van het mbo. Ook rondom het opleidingsportfolio en kennisvraagstukken hierover vindt intensieve samenwerking plaats.

Samenwerkingsprojecten: Publiek Privaat

In meerdere branches participeert Gilde Opleidingen in nieuwe vormen van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven in de vorm van publiek-private samenwerkingen (PPS). Het hoofddoel van een PPS is het gezamenlijk vormgeven van attractief en eigentijds onderwijs voor studenten. Onderwijs en bedrijfsleven wisselen expertise en/of faciliteiten uit en werken samen aan het vernieuwen van onderwijs. Dit kan gericht zijn op verschillende niveaus en verschillende doelgroepen (ook werkende of werkzoekende volwassenen).

De volgende actuele PPS-en waarin Gilde Opleidingen participeert of penvoerder van is, hebben een bijdrage ontvangen van het Ministerie van OC&W uit het RIF MBO:

- CIV Retail; een samenwerking met Retail-bedrijven, gestart in 2023. VISTA college is partner, Gilde Opleidingen is penvoerder;
- Veiligheid; gestart in 2023 (VISTA college is hier penvoerder);
- Gilde Wijkwerk; Sociaal werk en Maatschappelijke zorg, gestart in 2024.

Inmiddels heeft Gilde Opleidingen (los van de door RIF gefinancierde projecten) Publiek Private Samenwerkingsverbanden op nagenoeg ieder opleidingsdomein. De vorm verschilt per branche of sector.

Leven Lang Ontwikkelen

Gilde heeft Leven Lang Ontwikkelen in haar missie verankerd en ziet zichzelf als "dé regionale scholingspartner voor jongeren en volwassenen die leren voor een beroep en de verdere ontwikkeling van hun loopbaan". We geven vorm aan Leven Lang Ontwikkelen met een nieuwe LOB-visie voor het reguliere BOL-onderwijs als het gaat om Loopbaan Oriëntatie.

Verder geven we hieraan volop invulling door mensen van 23+, volwassenen die bij ons een BBL-opleiding volgen. Hierbij kennen we ook vormen van maatwerk; zo kunnen we studenten vrijstellingen geven indien ze kunnen aantonen over bepaalde competenties en vaardigheden te beschikken. Daarnaast kunnen we ook bedrijven en instellingen maatwerk bieden (derde leerweg). Ook geven we invulling aan bijvoorbeeld onderwijs aan nieuwkomers, vaak volwassenen. Deze activiteiten worden gecoördineerd door Gilde Bedrijfsopleidingen en Gilde Educatie B.V. In 2025 is een plan voor de LLO-katalysator ingediend en gehonoreerd, hiermee worden de LLO-activiteiten nog verder geprofessionaliseerd.

Binnen de regio is er structureel afstemming met VISTA en Leo Loopbaan over de invulling, ontwikkeling en het aanbod van LLO-activiteiten. Ook is Gilde, samen met deze partners, betrokken bij de uitvoering van de Vakmanschapsagenda van de provincie Limburg op dit thema.

3.4 Overheden & Triple Helix

Overheden

Gilde Opleidingen heeft periodiek overleg en afstemming met overheden op verschillende niveaus. Op het niveau van het rijk worden contacten onderhouden met het ministerie van OCW. In de MBO Raad vindt afstemming plaats en maken Gilde collega's deel uit van verschillende inhoudelijke werkgroepen. Op

provinciaal niveau is er periodiek overleg met de provincie Limburg in de Limburgse Onderwijstafel. Op lokaal niveau wordt de afstemming gezocht met gemeenten in de regio Noord- en Midden-Limburg en de Westelijke Mijnstreek. De contacten met de centrumsteden Venlo, Venray, Weert, Roermond en Sittard-Geleen zijn intensiever en kennen ook periodieke bestuurlijke overleggen. Op alle relevante beleidsdomeinen: economie, onderwijs, arbeidsmarkt, gebiedsontwikkeling, etc. worden gezamenlijke agenda's uitgelijnd.

Arbeidsmarktregio

Gilde Opleidingen vertegenwoordigt het onderwijs als kernpartner van het Strategisch Beraad, het bestuurlijk overleg van de Arbeidsmarktregio Midden- en Noord-Limburg. Dit beraad is in 2025 in beide regio's opgericht. Gemeenten, SBB, sociale partners en werkgeversorganisatie maken deel uit van het beraad. Vanuit deze samenwerking zet Gilde Opleidingen zich samen met haar partners Yuverta en Fontys in voor opleidingsaanbod voor werkenden en werkzoekenden via de Regionale werkcentra. De agenda van de arbeidsmarktregio richt zich op organisatie-overstijgende opgaven rond het toe leiden van mensen naar (ander) werk en het bevorderen van duurzame arbeid. Sturing vanuit het Strategisch Beraad wordt gegeven via een zogenaamde beleids- en uitvoeringsagenda. Zij vormen het kader voor beleidsvorming, uitvoering en samenwerking. Voor beide regio's zullen deze in het tweede kwartaal van 2026 worden opgeleverd. Dan zijn ook de fysieke regionale werkcentra actief.

Triple Helix

Tenslotte participeren wij in twee triple helix samenwerkingen:

- Noord-Limburg: Crossroads Limburg/De Gezondste Regio, en
- Midden-Limburg: Keyport (waar Gilde Opleidingen lid is van het Algemeen en Dagelijks Bestuur).

Hier worden regionale agenda's vormgegeven en worden initiatieven in de regio besproken. Gilde Opleidingen is nauw betrokken bij de vertaling naar concrete activiteiten van de Regio Deal in zowel noord als midden Limburg, beide ingediend in 2023 en de deals gesloten met het rijk in 2024.

4. Duurzame en wendbare organisatie



4.1 Inleiding

De derde pijler van de strategische visie van Gilde Opleidingen richt zich op het verder versterken van onze organisatie als duurzaam én wendbaar. In een snel veranderende omgeving vraagt dit om gerichte keuzes en continue ontwikkeling. Vier samenhangende thema's staan daarbij centraal:

- Top-werkgever en top-werknemer – investeren in goed werkgeverschap, professionalisering en duurzame inzetbaarheid;
- Duurzame leefomgeving (fysiek en digitaal) – werken en leren in een toekomstbestendige, veilige en inspirerende omgeving;
- Teams en cultuur – bouwen aan sterke teams, eigenaarschap en een open, lerende organisatiecultuur;
- Wendbare systemen en processen – het vereenvoudigen en verbeteren van processen en het versterken van onze digitale ondersteuning.

In dit hoofdstuk beschrijven we welke stappen in 2025 zijn gezet en welke ambities wij voor 2026 formuleren op het gebied van organisatieontwikkeling, de doorontwikkeling van onze ondersteunende diensten en duurzaamheid. Zo werken we gericht verder aan een organisatie die klaar is voor de toekomst.

4.2 Organisatieontwikkeling

Gilde Opleidingen werkt vanuit drie samenhangende pijlers die richting geven aan de realisatie van de strategische koers: Visie op Leren, Visie op Dienstverlening en Teams in the Lead. Deze pijlers versterken de onderwijskwaliteit, de kwaliteit van ondersteuning en het eigenaarschap van teams en vormen daarmee de basis voor een beheerste en toekomstbestendige organisatieontwikkeling.

Visie op Leren

De Visie op Leren is in 2020 ontwikkeld en geïntroduceerd. Onderwijsteams hebben vervolgens, met ondersteuning en facilitering vanuit de dienst O&O, invulling gegeven aan de implementatie. De Visie op Leren vormt de inhoudelijke kapstok voor alle onderwijsontwikkelingen binnen Gilde Opleidingen. De visie geeft richting aan pedagogisch-didactisch handelen, curriculumontwikkeling, examinering en studentbegeleiding.

Visie op Dienstverlening

De Visie op Dienstverlening – gebaseerd op de werkprincipes *denken vanuit de klant* en *eenvoud* – is in 2025 verder geborgd in de reguliere sturing. Teamdoelstellingen zijn geëvalueerd en aangescherpt, de toolbox voor leidinggevend en de koppeling met de gesprekscyclus is verstevigd. Daarnaast zijn procesoptimalisaties doorgevoerd met nadruk op vereenvoudiging, verkorting van doorlooptijden en verbetering van de student- en medewerker ervaring. Hiermee is de dienstverlening steviger verankerd in de planning- en controlcyclus en draagt deze aantoonbaar bij aan transparantie, voorspelbaarheid en kwaliteit van uitvoering.

Teams in the Lead

Teams in the Lead versterkt het eigenaarschap van teams binnen duidelijke organisatorische kaders. In 2025 zijn de resultaten van de teamscan voor de onderwijsteams beschikbaar gekomen. Deze bieden een organisatiebreed beeld van ontwikkelkracht en aandachtspunten en zijn benut bij teamplannen en leiderschapontwikkeling.

De verdere uitrol van de teamscan richting de diensten is voorbereid, zodat in 2026 een integraal beeld ontstaat. Daarmee wordt eigenaarschap niet alleen gestimuleerd, maar ook systematisch gevolgd en verbonden aan kwaliteitszorg en resultaatverantwoordelijkheid.



Figuur 1 Samenhang Organisatieontwikkeling

4.3 Ontwikkelingen ondersteunende diensten

De onderwijsontwikkelingen worden ondersteund door de afdeling OKE (Onderwijs, Kwaliteit en Examinering) en zijn nader uitgewerkt in hoofdstuk 2 *Onderscheidend in Studentenzorg*. De afdeling P&O (Personeel & Organisatie) geeft invulling aan het HRM-beleid, de strategische personeelsplanning en aanverwante thema's. De relevante ontwikkelingen op dit terrein zijn opgenomen in hoofdstuk 5 *Medewerkers*. In deze paragraaf lichten we de ontwikkelingen toe binnen een aantal overige ondersteunende diensten, voor zover deze niet reeds in andere hoofdstukken aan bod komen.

4.3.1 Studentzaken

Binnen de dienst Onderwijs & Organisatie is Studentenzaken één van de vier afdelingen. Deze afdeling houdt zich bezig met de ondersteuning van het onderwijs op een groot aantal thema's:

- De volledige studentadministratie in ons studentvolgsysteem;
- Loopbaanadvies en vanaf 2025 de jobcoaches en de transitiecoaches, in het kader van de wet van school naar duurzaam werk;
- Het proces van aanmelden en plaatsen;
- Coördineren van de BPV, met name matching en relaties met bedrijven;
- Coördineren van de Centrale Examens;
- Vroegtijdig Schoolverlaten;
- Ondersteuningslandschap;
- Passend onderwijs;

- Verzuimregistratie;
- Faciliteiten bij toetsen en examens (onder andere bij dyslexie).

In 2025 hebben op alle thema's diverse ontwikkelingen plaatsgevonden. Hieronder benoemen we er een aantal:

- Het in 2023 gestarte project Studentenparticipatie is na een herpositionering ondergebracht bij de dienst Onderwijs en Organisatie. De afdeling Marketing en Communicatie levert, in samenwerking met de Studentenraad, een belangrijke bijdrage aan de vormgeving van dit project.
- In 2025 is het proces aanmelden/plaatsen geëvalueerd en aangepast aan wet- en regelgeving. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe aanmeld- en plaatsingsproces dat in 2027 geïmplementeerd wordt. Voor 2026 zal er een aangepast proces worden ingericht om studenten sneller en adequater te kunnen plaatsen.
- In 2025 is het BPV-proces onder de loep genomen, waarbij een projectgroep de nieuwe visie op BPV verder vormgeeft. Het BPV-proces wordt uniform ingericht, tenzij. In 2026 zal dit proces verder afgerond worden op basis waarvan een systeemkeuze gemaakt kan worden om vervolgens over te gaan tot implementatie.
- In 2025 is het studentinformatiesysteem (SIS) Eduarte 2.0 geïmplementeerd.
- In 2025 zijn, in het kader van de Wet van school naar duurzaam werk, de job- en transitiecoaches vanuit het cluster Talentenonderwijs overgeheveld naar het team Loopbaanadvies.
- In 2025 is de studentenadministratie doorgelicht en is gekeken naar werkzaamheden en taken die hier uitgevoerd worden. Dit om te komen tot een hernieuwd, efficiënt ingericht proces. Dit zal in 2026 zijn vervolg krijgen.

Voor ontwikkelingen op het gebied van passend onderwijs en VSV wordt verwezen naar relevante paragrafen in hoofdstuk 2 Onderscheidend in studentenzorg.

4.3.2 Voorlichting en werving

Studiekeuze en -voorlichting

Binnen het thema Studiekeuze en voorlichting zetten we ons in om (potentiële) studenten zo goed mogelijk te ondersteunen bij het maken van een passende opleidingskeuze. Een centrale vraag hierbij is hoe we studiekeuzers op een persoonlijke en gerichte manier kunnen helpen, aansluitend bij de oriëntatiefase waarin zij zich op dat moment bevinden.

We bieden deze ondersteuning onder andere via het Gilde Loopbaancentrum, onze wervingscampagnes en gerichte communicatie-uitingen. Op deze manier zorgen we ervoor dat iedere studiekeuzer passende begeleiding ontvangt op het moment dat hij of zij dat nodig heeft.

Gilde Loopbaancentrum

Het Gilde Loopbaancentrum is het centrale regiepunt en loket voor alle initiatieven en vragen in het kader van studiekeuze. Het biedt daarnaast een compleet aanbod aan activiteiten en informatie om de studiekeuzer te helpen een goede keuze te maken voor een vervolgopleiding.

Uitgangspunt is dat het individu in het keuzeproces centraal staat. Dit vertaalt zich in activiteiten, waarin we ons richten op de specifieke klantreis van de betreffende studiekeuzer. Deze kan voor iedereen anders zijn.

Bijna dagelijks kan er deelgenomen worden aan een studiekeuzeactiviteit. Denk hierbij aan open avonden, studiekeuzeworkshops, x-periences en presentaties speciaal voor ouders. In 2025 hebben we ruim 8.000 inschrijvingen hiervoor ontvangen. In 2025 werden bijvoorbeeld in Weert, Roermond, Venlo én Venray X-periences georganiseerd voor alle derde- en vierdejaars vmbo-leerlingen uit deze regio. Hier konden de studiekeuzers aan uiteenlopende opleidingsgerichte workshops meedoen, om hun keuze te vergemakkelijken. Hiermee dragen we ook bij aan het lob-programma van de vo-scholen. Nieuw in 2025 was de toevoeging van de studiekeuzeworkshop aan het x-perience-programma voor leerlingen die nog geen keuze kunnen maken.

De loopbaanadviseurs voeren daarnaast dagelijks gerichte 1-op-1 loopbaanadviesgesprekken met zittende studenten (heroriëntatie, doorstroom en uitval), maar ook met studiekeuzers. In 2025 zijn er ruim 1.400 gesprekken gevoerd. De loopbaanadviseurs nemen persoonlijkheids-, interesse- en capaciteitenonderzoeken af en bieden loopbaanbegeleiding tijdens het heroriëntatietraject.

Naast de loopbaanadviestrajecten bieden we doorstroomworkshops, voorlichtingen en studiekeuzeworkshops aan voor zittende studenten, studiekeuzers en hun ouders en is Gilde Loopbaancentrum actief tijdens studiekeuzeactiviteiten op vo-scholen. In 2025 waren dit 55 activiteiten, zowel binnen Gilde Opleidingen als op vo-scholen.

Gilde Opleidingen bevindt zich in een krimpregio: de komende jaren daalt het aantal leerlingen op het voortgezet onderwijs waardoor ook onze instroom daalt tot in elk geval 2030. Daarom is het van groot belang dat vo-leerlingen uit ons werkgebied die doorstromen naar het mbo, kiezen voor een vervolgopleiding bij Gilde Opleidingen. In 2025 is er om die reden ook gestart met de uitvoering van het ambitieplan. Het doel is, ondanks de krimpregio, te streven naar het behouden van de instroom voor Gilde Opleidingen. En daarnaast het binnenboord houden van studenten door hen te helpen een beter overwogen studiekeuze te kunnen laten maken (VSV). Hiervoor is team Gilde Loopbaancentrum uitgebreid met een loopbaanadviseur voor 0.8 fte.

Wervingscampagne

Veel jongeren ervaren studiekeuzestress (70%). Deze druk wordt door verschillende trends en ontwikkelingen in de markt opgevoerd. Afgelopen jaar hebben we de strategische keuze gemaakt om het thema Studiekeuze meer lading en erkenning te geven in onze wervingscampagne: "Ontdek je match". Ons doel is een positieve studiekeuze-ervaring voor iedereen. Wij willen studenten zo goed mogelijk begeleiden en ondersteunen in hun studiekeuzeproces.

De centrale boodschap die we hierin meegeven om de complexe keuze voor een studie wat luchtiger te maken is: "Kies ook vanuit je hart!". Hiermee richten we ons enerzijds op het maken van een keuze vanuit het hart, op basis van passie (de emotionele kant) en anderzijds op het 'ontdekken' van de concrete activiteiten die we aanbieden (de rationele kant).

Een grote aanleiding tot die studiekeuzestress is ook de hoeveelheid en complexiteit van de opleidingen. In 2025 zijn we een diepte- en breedteonderzoek gestart om de wervingsnamen, volledig onder de loep te nemen. Dit heeft geresulteerd in een aangescherpt aanbod waarbij de wervingsnamen van de opleidingen beter aansluiten bij de wensen en behoeftes van de studiekeuzer. Ook is dit effectief door vertaald naar een betere benaming en sortering van de vakscholen en studierichtingen.

In onze cross-mediale aanpak bereiken we met de communicatiestrategie onze doelgroepen op drie niveaus; inspireren, informeren en activeren. Hiervoor hebben we een breed aanbod van middelen en activiteiten ingezet zoals; online campagnes, busreclame, branded content en een inspiratie magazine dat op de deurmat is beland bij circa 200.000 adressen in Noord- en Midden-Limburg.

Reputatie en communicatie

Gilde Opleidingen is dé mbo-opleider in Noord- en Midden-Limburg voor jong en oud. Al onze projecten en activiteiten dragen bij aan het versterken van een sterke reputatie. Een mooi voorbeeld van een project dat hieraan bijdraagt is TopTalent. Het erkennen en waarderen van onze studenten, het mbo en het echte werk. Het evenement (en de periode eromheen) raakt de kern van de doelgroepen van Gilde Opleidingen (student, medewerker en bedrijven).

Ook doen we veel op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Ons werkgeversmerk is in 2025 geïmplementeerd in een succesvolle arbeidsmarktcampagne. Met deze campagne positioneren we Gilde Opleidingen als een aantrekkelijke werkgever, maar laden we ook onze merkwaarden om huidige medewerkers te binden en boeien. Hiervoor zetten we verschillende kanalen en middelen in. Denk hierbij aan een onlinecampagne, medewerkersmagazine Echt., de verkiezing van de Topdocent etc.

4.3.3 Huisvesting

Het jaar 2025 stond voor huisvesting volledig in het teken van beweging en vernieuwing in Roermond. In dit jaar hebben wij afscheid genomen van onze locatie aan de Kasteel Hillenraedtstraat. Daarmee is een periode afgesloten waarin deze locatie jarenlang een vertrouwde onderwijsomgeving is geweest voor studenten en medewerkers. Tegelijkertijd hebben wij een belangrijke stap vooruitgezet door onze onderwijsactiviteiten te concentreren op twee locaties waaronder onze nieuwe locatie aan de Marathonlaan. Daarnaast zijn onze zorg- en welzijn opleidingen nu volledig gehuisvest aan de Bredeweg. Met deze verhuizingen hebben wij verdere invulling gegeven aan ons strategisch huisvestingsplan: het bundelen van onderwijsactiviteiten op toekomstbestendige, goed gefaciliteerde en passende locaties. De nieuwe huisvesting biedt niet alleen moderne en duurzame voorzieningen, maar versterkt ook de samenwerking tussen opleidingen, teams en ondersteunende diensten. Door concentratie en optimalisatie van onze locaties creëren we een inspirerende leer- en werkomgeving die aansluit bij de ambities van onze organisatie en de behoeften van onze studenten. Met deze stappen hebben we in 2025 een belangrijke mijlpaal bereikt in de verdere professionalisering en toekomstbestendigheid van onze huisvesting.

4.3.4 Informatie Voorziening

In het afgelopen jaar lag de focus op het versterken van de tactische laag binnen de dienst ICT. Het team Informatiemanagement is structureel uitgebreid en herijkt, waarbij nieuwe en aangepaste functies zijn ingericht om een solide basis te creëren voor verdere ontwikkeling en groei.

Een belangrijke stap binnen deze versterking is de inrichting van een organisatiebreed projectportfolio op het gebied van digitalisering. Dit portfolio wordt vanuit Informatiemanagement gecoördineerd en vormt het fundament voor alle digitale ontwikkelingen binnen de organisatie. Hiermee worden samenhang en prioritering van initiatieven geborgd en wordt actief aansluiting gezocht bij landelijke programma's zoals Npuls en ontwikkelingen op het gebied van artificial intelligence (AI).

Daarnaast is gestart met het professionaliseren van het contractmanagement voor de ICT-contracten. Doel hiervan is het vergroten van de grip op verplichtingen, prestaties en risico's binnen het leverancierslandschap. Er wordt gewerkt aan meer structuur in contractregistratie, looptijdbewaking en periodieke evaluaties, evenals aan het actief sturen op gemaakte afspraken en serviceniveaus. Hiermee wordt niet alleen de rechtmatigheid en doelmatigheid versterkt, maar ontstaat ook beter inzicht in afhankelijkheden, verlengmomenten en strategische keuzes binnen het applicatie- en leveranciersportfolio.

Ook is nadrukkelijk aandacht besteed aan de positionering en inhoudelijke invulling van de rol van functioneel beheer. Daarbij is gekeken naar taken, verantwoordelijkheden en de mate waarin deze

aansluiten bij het beoogde volwassenheidsniveau van de organisatie. Door scherpere aanpak te brengen in rolafbakening en verwachtingen is meer duidelijkheid ontstaan over verantwoordelijkheden binnen de keten van gebruik, beheer en doorontwikkeling van applicaties. Deze professionaliseringsslag draagt bij aan meer structuur, een betere samenwerking tussen gebruikers, ICT en leveranciers.

Met deze gestructureerde aanpak wordt gericht gewerkt aan de verdere realisatie van interne doelstellingen en aan een duurzame, toekomstbestendige inrichting van digitalisering binnen de organisatie.

4.3.5 Informatiebeveiliging & Privacy

In het afgelopen jaar lag de focus binnen informatiebeveiliging en privacy op de borging van de ingezette strategie binnen de organisatie. Waar in het voorgaande jaar de strategische kaders zijn aangescherpt, is dit jaar nadrukkelijk gewerkt aan de verankering van dit beleid. Daarmee is een duidelijke stap gezet van richting bepaling naar duurzame implementatie.

In dit kader is een self-assessment uitgevoerd, gevolgd door een externe audit. De uitkomsten bevestigen dat de organisatie beschikt over een realistisch en zelfkritisch beeld van de eigen volwassenheid. De beoordeling sluit aan bij de interne inschattingen en vormt daarmee een betrouwbare basis voor gerichte en structurele doorontwikkeling.

Met het oog op die doorontwikkeling is gestart met het definiëren van een meerjarige informatiebeveiligingsroadmap. Deze roadmap geeft richting aan de volgende ontwikkelfase en zorgt voor een gestructureerde opbouw van maatregelen, beheersing en aantoonbaarheid. Bij de uitwerking is rekening gehouden met de aanbevelingen uit de audit en wordt nadrukkelijk aansluiting gezocht bij sectorale ontwikkelingen, waaronder de mbo-brede cyberweerbaarheidspool. Door interne ambities te verbinden aan gezamenlijke initiatieven binnen de sector wordt niet alleen de eigen weerbaarheid versterkt, maar ook bijgedragen aan een meer uniforme en volwassen aanpak binnen het mbo.

4.3.6 Inkoop

In 2025 zijn binnen de organisatie 12 Europese en onderhandse aanbestedingstrajecten uitgevoerd. Daarnaast is ondersteuning geboden bij het opschonen en beoordelen van bestaande contracten, met als doel meer overzicht, rechtmatigheid en doelmatigheid in onze contractportefeuille te realiseren.

Spendanalyse

De spendanalyse over 2024 is medio 2025 getoetst en opnieuw vormgegeven. Dit heeft geleid tot een soepeler en efficiënter proces voor de jaarlijkse controle en versterkt het inzicht in onze uitgaven. Daarmee is een belangrijke stap gezet in het verder professionaliseren van de financiële beheersing binnen de organisatie.

Kennis en professionalisering

Door deelname aan kennissessies, masterclasses en periodiek overleg met andere ROC's is de kennis over marktontwikkelingen, aanbestedingswetgeving en jurisprudentie actueel gehouden. Hiermee borgen we dat onze inkoopprocessen blijven voldoen aan wet- en regelgeving en aansluiten bij ontwikkelingen in de markt.

4.3.7 Afdeling Financiën

De afdeling Financiën bestaat uit meerdere disciplines en heeft een belangrijke dienstverlenende rol richting onder andere studenten, leveranciers, interne klanten en andere stakeholders. In het jaar 2025 zijn door de administratie 14.257 inkoopfacturen en 5.409 verkoopfacturen afgehandeld.

In het afgelopen jaar zijn wederom kwaliteitsslagen gerealiseerd in het digitaliseren van bepaalde processen. Deze ontwikkeling zal ook de komende jaren worden voortgezet met als doel optimaler gebruik te maken van mogelijkheden van informatiesystemen om processen efficiënter in te richten. Daarbij sluiten wij aan bij ontwikkelingen die het noodzakelijk maken om werkprocessen aan te passen, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving. Er was ook meer aandacht voor de onderlinge verbindingen tussen de verschillende disciplines binnen en buiten de afdeling Financiën, waarbij extra aandacht uitging naar het Purchase To Pay proces. In samenwerking met andere afdelingen updaten we onder andere op basis van nieuwe wet- en regelgeving ieder jaar het financieel reglement voor studenten en dragen we vanuit onze disciplines bij aan het opstellen van periodieke nieuwsbrieven.

In 2025 is een start gemaakt met het oprichten van een Project Support Team voor de projectadministratie, waardoor we op termijn naast uniformiteit en controle ook beter inzicht in en overzicht krijgen over de geldstromen van bepaalde projecten dan wel initiatieven.

4.4 Duurzaamheid

We zien het als een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid om verduurzaming handen en voeten te geven. Als onderwijsinstelling hebben we daarin een voorbeeldrol. Met onze Visie op Duurzaamheid als kompas zijn we op weg naar een duurzame toekomst. Zelfbewust maken we zichtbaar hoe we invulling geven aan duurzaamheid op het gebied van onderwijs, vitaliteit, sociale duurzaamheid, gebouw & omgeving. In 2025 is een projectleider duurzaamheid aangesteld die zorgt voor versnelling en verankering op het gebied van duurzaamheid in onderwijs en organisatie. Ook hebben we een heel aantal mooie duurzame acties en initiatieven ontwikkeld, zowel in onderwijs als bedrijfsvoering. Hieronder een greep uit deze duurzame initiatieven:

- In samenwerking met Yuverta – en deels gesubsidieerd door Provincie Limburg - hebben we onderwijsmodules Circulaire Economie voor alle onderwijsniveaus in het mbo ontwikkeld. Deze onderwijsmodules zijn volledig digitaal en gratis beschikbaar voor eenieder die hierin interesse heeft.
- We hebben een duurzame community opgericht met collega's, die onder de naam Duurzame Doeners aan de slag is gegaan met duurzame initiatieven.
- Voor het eerst hebben we een (interne) actieweek gehouden gedurende de landelijke 'week van duurzaamheid'. Medewerkers maakten op allerlei manieren kennis met duurzaamheid en circulariteit. Ook hebben we in 2025 voor het eerst organisatiebreed aandacht gehad voor Paarse Vrijdag; wij zijn een onderwijsinstelling waar iedereen zich veilig en welkom voelt.
- We hebben ons inkoopbeleid herzien en duurzaamheid hierin verankerd.
- We hebben deelgenomen aan de jaarlijkse SustainaBul MBO peerreview. We zijn trots op het prachtige resultaat dat we behaald hebben en gaan aan de slag met de kansen die naar voren zijn gekomen.
- Er is een gender & sexuality alliance (GSA) opgericht voor en door studenten en medewerkers.
- Studenten economie (Roermond) wonnen de landelijke NBA Impact Challenge, waarbij duurzaamheid een belangrijk thema was.
- Middels Gilde WijkWerk dragen onze studenten, tijdens hun studie, direct bij aan sociale leefbaarheid en verbinding in de wijk.

- In onze nieuwe opleiding Modespecialist is duurzaamheid volledig geïntegreerd.
- Studenten maakten via gastlessen en inspirerende spelvormen nader kennis met duurzaamheid en circulariteit.

4.5 Regeling aanvullende middelen studentdaling mbo 2025-2027

De arbeidsmarktregio's in Limburg zijn door het ministerie van OCW aangeduid als arbeidsmarktregio's met een sterke krimp. Vanwege het belang van de mbo'ers in de arbeidsmarktregio's heeft de minister in 2024 besloten aanvullende middelen beschikbaar te stellen met als doel dat het mbo voldoende kan blijven bijdragen aan een toekomstbestendig aanbod. Aanspraak maken op de middelen diende door de instellingen met locaties in de arbeidsmarktregio's Noord-, Midden- en Zuid-Limburg gezamenlijk te gebeuren. Zo geschiedde dat Gilde Opleidingen samen met VISTA college, Yuverta en SVO twee plannen indiende, voor de AMR Noord / Midden en voor de AMR Zuid. Het ministerie heeft in september 2025 beide plannen goedgekeurd. In de definitieve plannen is rekening gehouden met een verlate start in 2025.

De volgende stappen zijn gezet:

- De plannen ondersteunen de gerealiseerde samenwerkingen in de regio tussen onderwijsinstellingen onderling, zoals het Centrum voor Engineering Maakindustrie in Venlo en met bedrijfsleven, zoals de infracampus Kelpen-Oler (activiteit 2.2).
- Activiteit Onderwijslogistiek 2.0 (activiteit 1.6) is gestart met fase 1, de quick wins met het doel in het studiejaar 2026-2027 de eerste verbeteringen te implementeren.
- Onder leiding van Connect IT Management BV is in 2025 een grote stap gezet voor de inrichting van informatiemanagement (activiteit 2.5). Er is een digitaliseringsstrategie en een roadmap opgesteld. Een governance structuur is ingericht voor de sturing en prioritering en eind 2025 zijn de laatste posities in het informatiemanagement team ingevuld.
- In 2025 zijn we gestart met de voorbereiding op de transformatie naar procesgericht werken, een noodzakelijke ontwikkeling om als organisatie efficiënter en professioneler te kunnen opereren en onze dienstverlening duurzaam te versterken (activiteit 2.4).
- Hoewel nog niet afgerond is er intensief gewerkt aan een samenwerkingsovereenkomst, met daarin opgenomen het samenwerkingsconstruct, tussen VISTA college en Gilde Opleidingen (activiteit 1.1).
- Een startbijeenkomst voor de leiders van de onderwijsteams met een prioriteit tot samenwerking van Gilde Opleidingen en VISTA college, is voorbereid (activiteit 1.1).
- De mbo-instellingen ontwikkelden gezamenlijk een eerste keuzedeel: Circulaire economie (activiteit 1.2).
- Onder begeleiding van de provincie stelden de Limburgse arbeidsmarktregio's plannen op en zijn er samenwerkingsverbanden ondertekend om de basisvaardigheden, werknemersvaardigheden en vakvaardigheden geïntegreerd aan te bieden waarmee de arbeidsparticipatie wordt verhoogd van kwetsbare werkenden en onbenut arbeidspotentieel (activiteit 1.4).
- Activiteiten zijn toebedeeld aan een eindverantwoordelijke, deze hebben een projectplan in concept opgesteld en de projectorganisatie is opgesteld.

5. Medewerkers



5.1 Inleiding

Onze medewerkers vormen het hart van onze organisatie. Met hun betrokkenheid, vakmanschap en toewijding maken zij iedere dag het verschil voor onze studenten en geven zij inhoud aan onze ambitie om onderwijs van hoge kwaliteit te bieden.

In dit vijfde hoofdstuk schetsen we de belangrijkste uitgangspunten van ons HRM-beleid en gaan we in op de ontwikkelingen die het personeelsdomein in 2025 hebben beïnvloed. We lichten toe hoe onze strategische personeelsplanning hierop aansluit en richting geeft aan duurzame inzetbaarheid en toekomstbestendige teams.

Daarnaast bieden we zowel kwalitatieve als kwantitatieve inzichten in onder meer in-, door- en uitstroom, professionalisering, de flexibele schil en de ontwikkeling van formatie en planning. Tot slot staan we stil bij enkele aanvullende thema's die in dit kader van betekenis zijn voor onze organisatie.

5.2 HRM-beleid

Ter ondersteuning van de strategische pijlers Onderscheidend in studentenzorg, Actieve partner in de regio en Duurzame en wendbare organisatie is in 2025 verder invulling gegeven aan het HRM-beleid op een viertal thema's:

1. Voldoende personeel;
2. Behoud; het nieuwe werven;
3. Talentmanagement;
4. Professionalisering.

Voldoende personeel

De trend van (demografische) daling van het aantal studenten zet in 2025 niet echt door. Het reguliere BOL- en BBL-onderwijs blijft nagenoeg gelijk met 2024. Daarentegen was er juist sprake van een toename van het contractonderwijs dat door Gilde Bedrijfsopleidingen (GBO) in het kader van LLO wordt aangeboden. De inzet van medewerkers voor LLO-activiteiten vraagt om andere flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers. Het is een uitdaging om binnen de kaders van wet- en regelgeving hier adequaat op in te spelen.

De uitdaging om niet alleen voldoende maar ook kwalitatief goede medewerkers aan te trekken was ook in 2025 actueel. De uitstroom van medewerkers die met vroegpensioen gaan of de AOW-leeftijd bereiken, is en blijft ook de komende jaren hoog. Hoewel de leeftijd van medewerkers die met (vroeg-)pensioen gaan langzaam stijgt, ligt deze nog niet gelijk met de AOW-leeftijd. De tekorten op de arbeidsmarkt zijn iets afgenomen, maar de spanning blijft toch merkbaar. Het voorzien in de vervangingsvraag in combinatie met de nog steeds krappe arbeidsmarkt, zorgt voor grote uitdagingen. Niet alleen voor functies in het onderwijs maar ook voor ondersteunende functies. Een groot deel van de docentvacatures wordt op dit moment ingevuld door zij-instromers met een bekwaamheidsverklaring. Deze docenten combineren in de meeste gevallen het werk als startende docent met het behalen van hun Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) of onderwijsbevoegdheid via de Opleidingsschool mbo-docent Limburg (OmdL). Voor de ondersteunende functies is de krapte vooral merkbaar bij de ICT- en financiële beroepen. Voor deze functies moeten we concurreren met het bedrijfsleven. Voor werving en selectie is een gespecialiseerd recruitmentteam aangesteld. De meeste vacatures kunnen door middel van eigen werving worden ingevuld. Voor de overige vacatures wordt samengewerkt met uitzendbureaus of werving- en selectiebureaus.

Behoud; het nieuwe werven

Reductie van de uitstroom en behoud van goede medewerkers is belangrijker dan ooit om het medewerkersbestand op peil te houden. Door regionale samenwerking met VISTA college en Yuverta wordt geïnvesteerd in het creëren van een aantrekkelijk beroepsbeeld van de docent in het mbo en het werven van (potentiële) docenten voor het mbo. Op mbodocentinelimburg.nl vind je hierover meer informatie. Daarnaast is er veel aandacht voor het verbeteren van de begeleiding en ondersteuning van startende docenten, vitaliteit van medewerkers, ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. De begeleiding van startende docenten is geïntegreerd in de Opleidingsschool mbo-docent Limburg (OmdL), een samenwerking met VISTA college en Fontys Hogescholen (zie ook 5.3).

Talentmanagement

Door de inzichten vanuit Strategische Personeelsplanning en de uitkomsten van het medewerker onderzoek in 2024, blijkt dat er bij medewerkers grote behoefte bestaat aan ontwikkeling, uitdagende taken en doorstroommogelijkheden. Daarnaast is er ook een groep medewerkers waar sprake is van een disbalans tussen de functie en het werkvermogen. De ontwikkelingen in de omgeving en in het mbo volgen elkaar in een hoog tempo op, wat vraagt om veerkracht en aanpassingsvermogen van medewerkers. Dit biedt ontwikkelperspectief, zorgt voor loopbaanvraagstukken en vraagt om loopbaanvaardigheden van medewerkers en leidinggevendenden. In ons generieke functiegebouw zijn de loopbaanpaden uitgewerkt en in samenwerking met Leo Loopbaan, bieden we de loopbaan APK, loopbaan trajecten en -workshops aan.

Professionalisering

Professionaliseringsthema's vloeien voort uit de Strategische Visie 2021-2025, de kwaliteitsagenda 2024-2027 Leren en delen met elkaar, de visie op Leren en de visie op Dienstverlening. In de jaarplancycclus en individuele gespreksycclus worden de team- en individuele behoeften concreet gemaakt. In 2025 was 900.000 euro beschikbaar voor professionalisering. De professionaliseringsthema's waren:

- Teams en cultuur
- Visie op leren
- Bevoegd- en vakbekwaamheid en brede inzetbaarheid
- Digitalisering in het onderwijs, digitalisering van het onderwijs en digitalisering van de organisatie
- Project- en procesmatig werken
- Integrale veiligheid

5.3 Belangrijkste ontwikkelingen met personele betekenis

In juni 2025 is de Opleidingsschool mbo-docent Limburg (OmdL) door het ministerie van OCW erkend als Opleidingsschool. Binnen de OmdL werken VISTA college en Gilde Opleidingen samen met de Lerarenopleiding van Fontys Hogescholen. De OmdL heeft de ambitie om jaarlijks zo'n 140 mbo-docenten voor te bereiden op het werken in het beroepsonderwijs. Het gaat hierbij zowel om zij-instromers als om startende docenten.

In oktober 2025 hebben we de samenwerkingsovereenkomst voor de Onderwijsregio Limburg ondertekend. De onderwijsregio is een intersectorale samenwerking van het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs met als doel om gezamenlijk te zorgen voor voldoende, goed opgeleid en duurzaam inzetbaar onderwijspersoneel in de regio, zodat alle leerlingen en studenten in Limburg toegang houden tot kwalitatief goed onderwijs. De aanvraag voor een meerjarige subsidie voor de periode 2026-2029 is positief beoordeeld.

In 2025 zijn er 60 docenten LB doorgestroomd naar de functie docent LC. Dit vloeit voort uit de afspraken uit de Kwaliteitsagenda 2024-2027 *Leren en delen met elkaar*. Voor deze medewerkers is in samenwerking met 1801 Jeugd- en onderwijsadvies de post hbo-leergang onderwijskundig leiderschap opgezet. De intentie is om deze leergang structureel aan te blijven bieden ten behoeve van de doorstroom van docent LB naar LC. Voor deze ontwikkeling is gebruik gemaakt van geormerkte gelden voor carrièreperspectief vanuit de Kwaliteitsagenda.

In 2025 in het nieuwe beleid voor het waarderen van buitengewone prestaties van medewerkers ingevoerd. Medewerkers kunnen een collega voordragen voor een 'opsteker' als blijk van waardering of als steuntje in de rug. Daarnaast kan een medewerker voorgedragen worden voor een gratificatie voor een buitengewone prestatie, -rol of -ontwikkeling, die niet zonder meer verwacht kan worden op basis van zijn of haar functie. Het beleid zal in 2026 geëvalueerd worden.

5.4 Strategische personeelsplanning

Sinds 2022 wordt het instrument Strategische personeelsplanning (SPP) ingezet. Via het 'vijf stappen model'¹ voor Strategische Personeelsplanning maken we jaarlijks een plan van aanpak voor in-, door- en uitstroom voor de komende drie jaar.

Kwantitatief

Jaarlijks vindt een update plaats waarin geïnventariseerd wordt welke relevante ontwikkelingen er zijn en wat de impact is op medewerkers. Rekening houdend met een gemiddelde daling van 2% van de studentaantallen per jaar tot 2027 (p5rognose DUO peildatum mei 2025) en de verwachte uitstroom, zullen jaarlijks ongeveer 90 vacatures ingevuld moeten worden. Op basis van de ontwikkeling van de BOL- en BBL-studentaantallen zou het aantal fte's volgens het actuele beleid licht moeten gaan dalen. We zien echter een trend van toename van de derde geldstromen die de verwachte daling van fte's in de komende jaren zal compenseren. We houden daarom rekening met een lichte groei van het personeelsbestand in de komende jaren.

Flexibiliteit

Om bij teruglopende studentaantallen gedwongen ontslag te voorkomen is de norm voor de flexibele schil in 2025 ongewijzigd gebleven op 15%. Hoewel de uitstroom ruim hoger is dan de verwachte daling van de studentaantallen, houden we er rekening mee dat niet alle functies uitwisselbaar zijn. Daarom blijft een flexibele schil wenselijk. Daar komt bij dat de derde geldstromen veelal tijdelijk zijn.

Vanaf 2025 is door de Belastingdienst handhaving op de wet DBA en schijnzelfstandigheid aangekondigd. Wij hebben ervoor gekozen om de risicovolle inzet van ZZP'ers al voor de start van het schooljaar 2024-2025 uit te faseren. ZZP'ers worden enkel nog bij uitzondering ingezet voor kortdurende opdrachten waarbij behoefte is aan expertise die niet aanwezig is bij medewerkers in loondienst.

Kwalitatief

Door het wetsvoorstel aanvullende eisen mbo-docenten basisvaardigheden moeten docenten aan strengere deskundigheidseisen voldoen. De wet zal naar verwachting in 2027 ingevoerd worden. Veel van de huidige docenten Nederlands, Rekenen en Burgerschap voldoen nog niet aan deze nieuwe eisen. In 2025 is al gestart met het bijscholen van docenten Burgerschap. In 2026 en 2027 zal de bijscholing voor docenten Nederlands en Rekenen plaats vinden.

De mbo-sector werkt aan een meerjarige Digitaliseringsroute, waarbij instellingen meer gezamenlijk gaan optrekken in digitalisering. Belangrijke thema's zijn: sectorarchitectuur, gezamenlijke prioriteiten en

strategische digitaliseringsinitiatieven. Door deze ontwikkeling ontstaat er behoefte aan nieuwe functies. Daarnaast heeft deze ontwikkeling ook impact op bestaande functies en gevraagde competenties. In 2025 zijn we in samenwerking met de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) gestart met het voorbereiden van de Leergang leidinggeven aan de digitale transitie. Deze zal in 2026 van start gaan voor alle leidinggevendenden.

5.5 Instroom, doorstroom en uitstroom

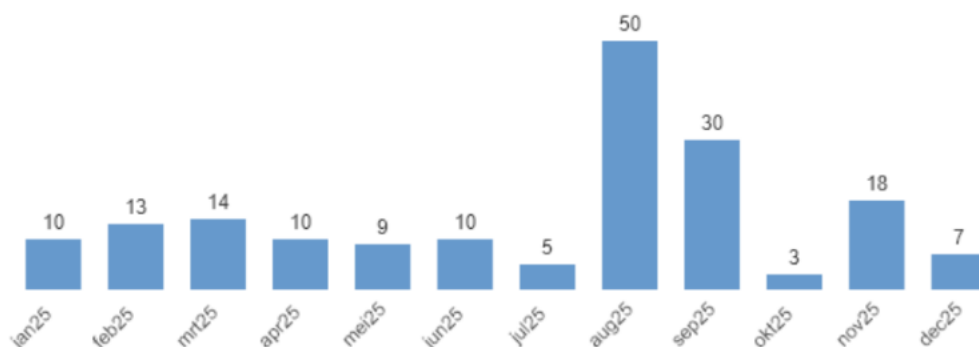
Instroom

In 2025 zijn er 223 vacatures ontstaan bij Gilde Opleidingen en GEA B.V. Dit is inclusief vacatures voor stagiaires. Dankzij een sterke arbeidsmarktcampagne is het grotendeels gelukt om deze vacatures via eigen werving in te vullen. De werving- en selectie wordt uitgevoerd door recruitment in samenwerking met het lijnmanagement. Er zijn 14 vacatures uitgezet bij een uitzendbureau en/of een werving- en selectiebureau. Op peildatum 31 december staan er nog tien vacatures open, dit zijn met name de vacatures die in de maand december zijn aangevraagd.

In de huidige arbeidsmarkt zijn vooral docenten Nederlands, scheikunde en wiskunde schaars. Verder zijn ook kandidaten voor functies in ICT en Finance schaars en wordt het in het algemeen steeds lastiger om kwalitatief goede kandidaten aan te trekken.

In 2025 zijn 179 nieuwe medewerkers ingestroomd bij Gilde Opleidingen met een totaal van 134 fte. Dit is exclusief stagiaires. Het merendeel van de instroom (69%) vond plaats binnen de onderwijsclusters. Van de nieuwe medewerkers stroomde 31% in bij de ondersteunende diensten. Van de 179 nieuwe medewerkers hebben er 48 een fulltime dienstverband. Ten opzichte van 2024 is het aandeel nieuwe medewerkers met een fulltime dienstverband gestegen van 20% naar 27%.

In onderstaande tabel is te zien dat de piek van de instroom aan de start van het nieuwe schooljaar ligt. In de resterende maanden van het jaar is de instroom ongeveer gelijk.



Tabel 7 Instroom medewerkers per maand Gilde Opleidingen

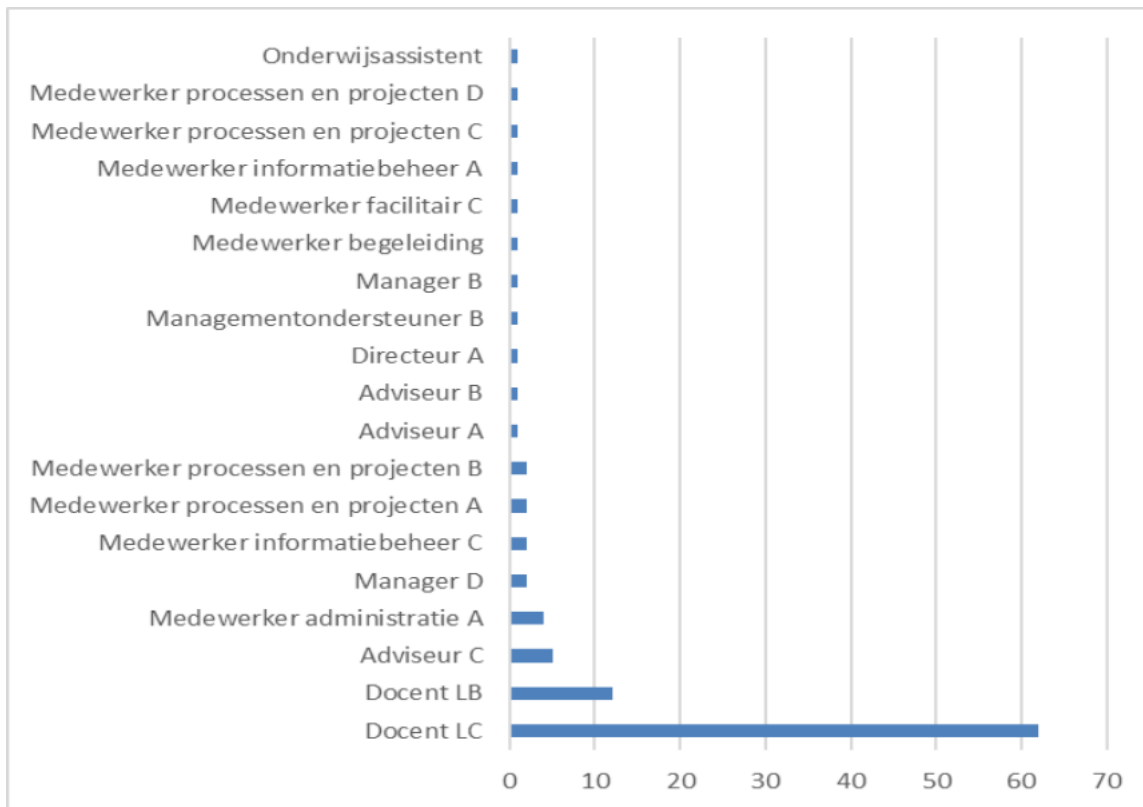
Bij GEA B.V. zijn er 18 medewerkers met een totaal van 10,4 fte ingestroomd.

Doorstroom functie

In het generieke functiegebouw zijn voor elke functie meerdere loopbaanpaden mogelijk. In 2025 zijn er bij Gilde Opleidingen 101 medewerkers doorgestroomd naar een andere functie. De meeste voorkomende doorstroom is van docent LB naar LC. In de kwaliteitsagenda 2023-2027 zijn doelstellingen geformuleerd op het gebied van carrièreperspectief voor medewerkers. Voor 2024 was als doelstelling opgenomen om het aantal docenten LC op te hogen naar 110 fte. Het selectietraject heeft in 2024 plaatsgevonden. De

docenten zijn echter per 1-1-2025 benoemd waardoor de doorstroom in 2025 aanzienlijk hoger is ten opzichte van 2024.

Bij GEA B.V. zijn geen medewerkers doorgestroomd naar een andere functie.

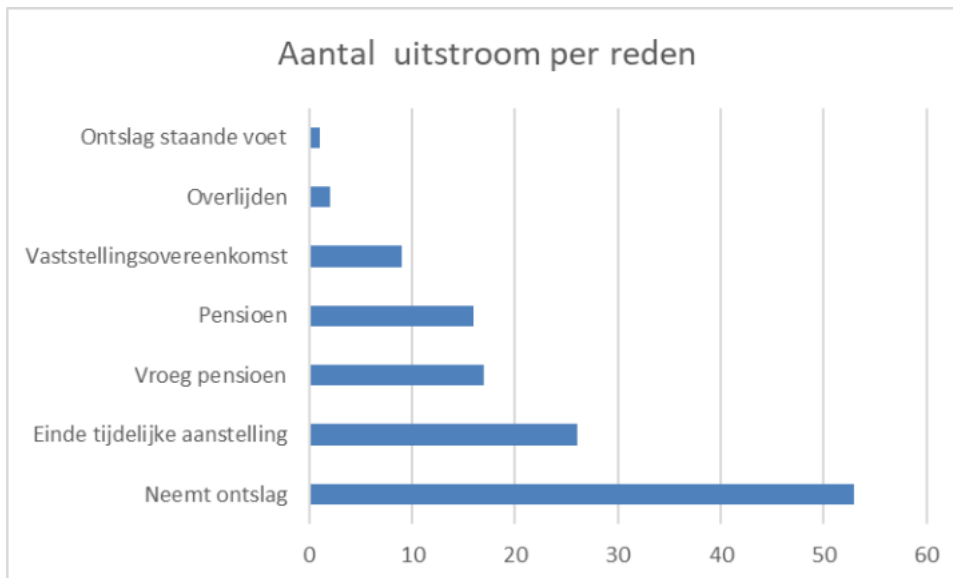


Tabel 8 Doorstroom in functie bij Gilde Opleidingen

Uitstroom

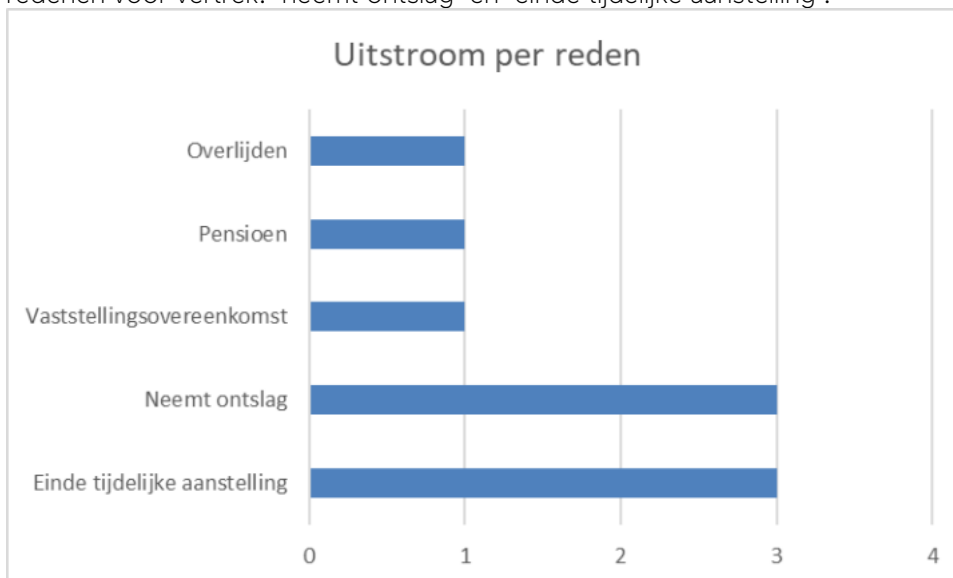
In 2025 gingen er 124 medewerkers uit dienst bij Gilde Opleidingen. Van deze 124 medewerkers was 62% werkzaam binnen de onderwijsclusters en 38% was werkzaam binnen de ondersteunende diensten. De meest voorkomende vertrekredenen zijn 'einde tijdelijke aanstelling' en 'neemt ontslag'.

Vanaf 2026 gaan we aanvullende informatie opvragen over de vertrekredenen. Dit doen we door middel van vragenlijsten en exitgesprekken. Hiermee kan een gedegen uitstroomanalyse worden opgesteld en krijgen we meer en beter inzicht waarom medewerkers de organisatie verlaten.



Tabel 9 Aantal uitstroom per reden Gilde Opleidingen

In 2025 zijn er bij GEA B.V. 9 medewerkers uitgestroomd. Ook bij GEA B.V. zijn de meest voorkomende redenen voor vertrek: 'neemt ontslag' en 'einde tijdelijke aanstelling'.



Tabel 10 Aantal uitstroom per reden GEA B.V.

5.6 Flexibele schil

Op basis van inzichten vanuit strategische personeelsplanning hanteerden we in 2025 een norm van 15% voor de flexibele schil. Tot de flexibele schil behoren medewerkers met een tijdelijk dienstverband én medewerkers die binnen 2 jaar de AOW-gerechtigde leeftijd bereiken. Deze flexibele schil is gewenst om gedwongen ontslagen te voorkomen bij teruglopende studentaantallen. We dienen hierbij rekening te houden dat niet alle functionarissen met eenzelfde functie uitwisselbaar zijn. Daarnaast bestaat ca. 20% van ons budget uit tijdelijke middelen.

Op 31 december 2025 is de flexibele schil 33% en hoger dan de norm van 15%. Ondanks het beleid om medewerkers sneller een vast contract te geven, blijft de flexibele schil groter dan gewenst. Ten opzichte van 2024 is de flexibele schil gestegen met 8%. Belangrijkste oorzaak hiervoor is de hoge uitstroom in 2025 en daardoor het grote aantal nieuwkomers en het aantrekken van medewerkers voor projecten

waarvoor tijdelijke middelen beschikbaar zijn. Gezien de druk op de arbeidsmarkt is het, met het oog op het behoud van medewerkers, wenselijk om in 2026 toe te werken naar een flexibele schil van 15%. Ook in 2026 blijft dit een belangrijk aandachtspunt.

GEA B.V. wordt gefinancierd vanuit derde geldstromen. Om te kunnen anticiperen op de marktwerking is hier een grotere flexibele schil gewenst. Bij GEA B.V. is de flexibele schil 61% en is deze gestegen met 2,5% in 2025.

5.7 Professionalisering

Professionalisering van medewerkers staat hoog op de agenda. In 2025 is er ruim € 900.000 budget beschikbaar voor de uitvoering van de professionaliseringsagenda. Naast de professionaliseringsagenda zijn er meerdere activiteiten waar medewerkers zich kunnen laten inspireren, kennis kunnen delen en leren van elkaar. Voorbeelden hiervan zijn het jaarlijkse event Gilde Inspireert¹ en de Werkcafés waar kennis wordt gedeeld over verschillende onderwerpen uit de kwaliteitsagenda.

Ongeveer 50% van het professionaliseringsbudget is besteed aan activiteiten welke zijn aangeboden via de GO!cademy, onze interne academie. Het aanbod van de GO!cademy bestaat zowel uit leren op de werkplek, online leren als fysieke bijeenkomsten.

In 2025 is in samenwerking met Jeugd- en Onderwijs 1801 een maatwerkprogramma voor onderwijskundig leiderschap samengesteld en is de eerste groep van start gegaan. Het programma is bestemd voor docenten LB die willen of gaan doorstromen naar docent LC. Het programma zal na dit jaar met regelmaat worden aangeboden.

In 2024 is een pilot gestart om nieuwe teammanagers in het onderwijs samen te laten deelnemen aan een empowermentprogramma begeleid door een extern bureau. Doel van deze pilot was het begeleiden van teammanagers in hun (persoonlijk) leiderschap en in de samenwerking. Het programma was enerzijds gericht op persoonlijke ontwikkelvragen maar had ook als doel om meer gebruik te maken van elkaars talenten en elkaar te versterken. De pilot is succesvol afgerond en in 2025 verbreed zodat managers werkzaam in het onderwijs en de ondersteunende diensten kunnen deelnemen. Ook dit programma zal met regelmaat terugkomen in het aanbod van de GO!cademy.

Overige professionaliseringsactiviteiten die zijn aangeboden via de GO!cademy zijn:

- Formatief handelen, coachend lesgeven en differentiëren
- Leergang Burgerschap
- Leidinggeven aan projecten
- Procesmatig werken
- Examinering
- Bedrijfshulpverlening

Daarnaast is het aanbod van GoodHabitz beschikbaar voor alle medewerkers. Naast het ruime aanbod van E-learning modules is aanbod in 2025 uitgebreid met een Talentscan en Persoonlijkheidsscan. Alle medewerkers kunnen hier kosteloos gebruik van maken.

In juni 2025 is de Opleidingsschool mbo-docent Limburg (OmdL) door het ministerie van OCW erkend als Opleidingsschool. Samen met onze partners VISTA college en Fontys leiden we via een maatwerk curriculum docenten op voor een loopbaan binnen het mbo. Ook de begeleiding van startende docenten in het mbo die al beschikken over een onderwijsbevoegdheid, vindt plaats vanuit de OmdL. Het aantal deelnemers van de OmdL is ten opzichte van 2024 toegenomen.

Deelnemers OmdL	# 2025	# 2024
Deelnemers zonder onderwijsbevoegdheid	60	39
Deelnemers met onderwijsbevoegdheid	33	44

Tabel 11 Aantal deelnemers OmdL (inclusief stagiaires)

Voor 2025 stond het actualiseren van de visie op professionaliseren op de planning. Door de samenhang en de gewenste afstemming op de ontwikkelingen rondom het Centre for Teaching and Learning is dit uitgesteld en doorgeschoven naar 2026.

5.8 Verzuim en vitaliteit

Verzuim

We werken sinds 2019 volgens het Eigen Regiemodel. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor het casemanagement en de uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter. De bedrijfsarts werkt een dag per week op locatie van Gilde Opleidingen. Er zijn korte afstemmingslijnen tussen de bedrijfsarts, casemanagers en P&O adviseurs.

Om de re-integratie te bevorderen en instroom in de WIA te voorkomen, werken we intensief samen met diverse providers op het gebied van psychosociale hulpverlening, psychologische begeleiding, begeleiding spoor I en II, mediation, etc.

Het verzuimpercentage van Gilde Opleidingen is 5,27% en is ten opzichte van 2024 gedaald met 0,15%. De meldingsfrequentie is 0,74 en ten opzichte van 2024 licht gestegen met 0,09%.

Tabel 12 Verzuimpercentage en meldingsfrequentie Gilde Opleidingen 2025 t.o.v. 2024

Gilde Opleidingen	2025	2024
Verzuimpercentage	5,27	5,42
Meldingsfrequentie	0,74	0,65

Het verzuimpercentage van GEA B.V. is in 2025 2,65%. Het verzuimpercentage is ten opzichte van 2024 gedaald met 1,34%. De meldingsfrequentie is 1,2 en ten opzichte van 2025 gestegen met 0,75.

Tabel 13 Verzuimpercentage en meldingsfrequentie GEA B.V. 2025 t.o.v. 2024

GEA B.V.	2025	2024
Verzuimpercentage	2,65	3,99
Meldingsfrequentie	1,2	0,45

Vitaliteit

Gilde heeft een groot aanbod van interventies, deskundigheidsbevordering en informatie op het gebied van vitaliteit beschikbaar. Via de GO!cademy is een breed aanbod voor medewerkers beschikbaar om aan hun vitaliteit te werken. Denk bijvoorbeeld aan Mindfulness, timemanagement, werk-privé balans en werkgeluk.

Sinds 2024 is er een budgetcoach beschikbaar voor medewerkers die moeite hebben om rond te komen. Hiervoor is een samenwerking aangegaan met een externe partij. Medewerkers hebben zonder tussenkomst van hun leidinggevende toegang tot dit aanbod. In 2025 is nog heel beperkt gebruik gemaakt van budgetcoaching. We zullen hier in 2026 meer aandacht aan besteden.

Om de bekendheid van beschikbare interventies en het gebruik ervan te stimuleren is in 2025 de informatie op Mijn Gilde geoptimaliseerd. In 2026 zullen we alle informatie over vitaliteit en de toegang tot het beschikbare aanbod op één plek gaan samenbrengen. Op deze manier willen we de eigen regie van medewerkers en het inzetten van beschikbare hulpbronnen verder stimuleren.

5.9 Participatiebanen

De sector overheid en onderwijs heeft zich ten doel gesteld om 25.000 banen te creëren voor medewerkers uit de doelgroep. Binnen Gilde Opleidingen geven we sinds 2015 uitvoering aan de banenafpraak. Vanuit de werkagenda Banenafpraak 2023-2025 is er een gezamenlijke aanpak geformuleerd. De MBO Raad organiseert bijeenkomsten om samen met mbo- scholen te komen tot evenwichtig beleid waaraan Gilde Opleidingen ook deelneemt.

Gilde Opleidingen erkent haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor mensen met een arbeidsbeperking. Onze organisatie helpt mee om deze doelgroep een duurzaam perspectief op de arbeidsmarkt te bieden. Uniek voor onze sector is dat we in het dossier Banenafpraak niet alleen een rol spelen als werkgever, maar ook als opleider van de doelgroep. Een deel van de toekomstige doelgroep is nu student op de mbo-scholen, onder meer bij de entreeopleidingen of andere maatwerktrajecten naar een startkwalificatieniveau.

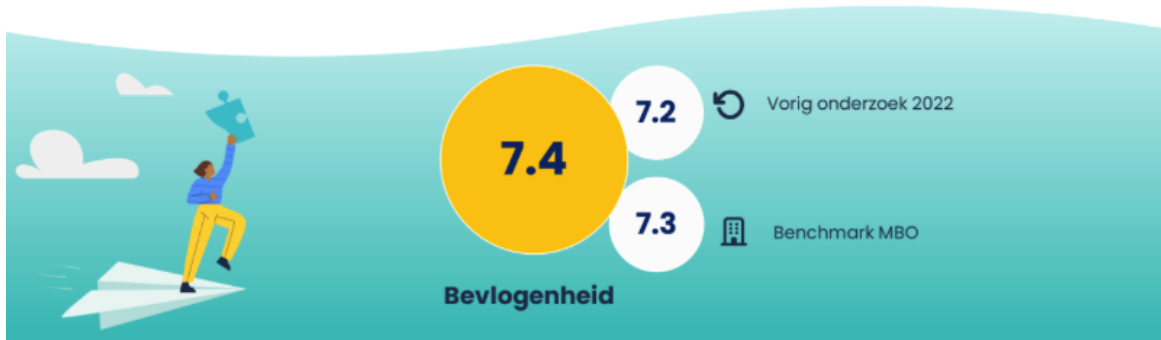
Het totaal aantal personen uit het doelgroepenregister dat werkzaam is bij Gilde Opleidingen is in de afgelopen jaren langzaam teruggelopen. In totaal hebben we nog 7 personen (9,44 fte) uit het doelgroepenregister aan het werk in diverse functies. Van deze 7 personen zijn er vijf in dienst van Gilde Opleidingen en twee personen zijn werkzaam via een detachering. Het aantal fte ligt hoger dan het aantal medewerkers, omdat binnen deze doelgroep een volledige arbeidsomvang wordt vastgesteld op 25,5 uur per week. Enkele medewerkers werken meer uren dan deze norm, waardoor het totaal aantal fte hoger uitkomt dan het aantal personen. Over het aantal studenten uit het doelgroepenregister is geen informatie beschikbaar.

5.10 Medewerkersonderzoek

Gilde Opleidingen voert één keer per twee jaar een medewerkersonderzoek uit. In november 2024 is het laatste medewerkersonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers van Gilde Opleidingen.

De respons was hoog; 73 % van de medewerkers heeft deelgenomen aan het onderzoek. Er was een opvallende verbetering te zien in onze employee Net Promoter Score (eNPS). Deze score is gestegen van -6 in 2022 naar een positieve 11 in 2024.

“Medewerkers zijn over het algemeen **positiever over Gilde en hun werkzaamheden**. Ook zien we meer tevredenheid over de **ontwikkelingsmogelijkheden**. Medewerkers zijn kritischer over **de werkdruk**, overtuiging van **doelstellingen** en de **communicatie** binnen de organisatie.”



Figuur 2 Afbeelding uit dashboard MTO 2024

De directie heeft in 2025 aandachtspunten vastgesteld waar we in 2025 extra aandacht op willen vestigen. Deze aandachtspunten zijn:

- Wij hebben een veilige werkomgeving waar iedereen geaccepteerd en gelijk behandeld wordt
- Er is aandacht voor medewerkers die een te hoge werkdruk ervaren
- Duidelijke vertaling strategie + doelen naar de dagelijkse werkomgeving
- Een betere communicatie: tussen lagen, mee kunnen praten en tijdige informatie

Op verschillende manieren is hier in 2025 aan gewerkt. P&O heeft het lijnmanagement ondersteund met analyses over teams waar ongewenst gedrag of een hoge werkdruk ervaren wordt. Er zijn meerdere teams die interventies hebben ingezet om ervaren ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Er zijn ook meerdere projecten gestart waarin het optimaliseren van processen centraal staat. Tegelijkertijd wordt bij deze projecten nadrukkelijker aandacht besteedt aan het uitleggen 'waarom we iets doen' en de vertaalslag gemaakt naar de strategie van de organisatie. Daarnaast zijn we in 2025 gestart met 'verhalencirkels' om de strategie van de organisatie te laden met verhalen van medewerkers.

In het laatste kwartaal van 2026 wordt er opnieuw een medewerkersonderzoek gedaan en worden de effecten van de interventies gemeten.

5.11 Formatie en planning

Aantal en fte

Op 31 december 2025 zijn er bij Gilde Opleidingen 1037 medewerkers in dienst. Een groot aantal medewerkers is werkzaam in een deeltijd dienstverband. Het aantal fte op peildatum 31 december was 837. Het aantal medewerkers is ten opzichte van 2024 gestegen met 50 en het aantal fte is gestegen met 41,4.

Bij GEA B.V. zijn er 71 medewerkers werkzaam en bedraagt het aantal fte 47. Bij GEA B.V. is sprake van een stijging van het aantal medewerkers met 8 en het aantal fte's is gestegen met 4,5.

Tabel 14 Aantal medewerkers en fte, peildatum 31-12

	Gilde Opleidingen	GEA B.V.
Aantal medewerkers	1037	71
FTE	837	47

Verhouding OP en OBP

Het personeelsbestand bestaat uit ondersteunend- en beheerspersoneel (OBP) en onderwijspersoneel (OP). De verhouding in fte's tussen OP en OBP is in 2025 respectievelijk 63% en 37%. Het aantal OP is gestegen met 1% en het aantal OBP is gedaald met 1% ten opzichte van 2024. Het verhoudingsgewijze hoge percentage OBP ten opzichte van OP is een logisch gevolg van eerder gemaakte beleidskeuzes. Wij hebben ervoor gekozen om bepaalde processen te centraliseren. Denk bijvoorbeeld aan voorlichting, intake en onderwijskundige ondersteuning.

Tabel 15 Ontwikkeling verhouding OP en OBP ultimo boekjaar, Gilde Opleidingen

Gilde Opleidingen	2025			2024			2023		
	#	Fte	%	#	Fte	%	#	Fte	%
OBP	377	307,5	37	367	301,2	38	367	301,2	40
OP	660	529,8	63	620	494,7	62	578	459,1	60
Totaal	1037	837,3		987	795,9		945	760,3	

Tabel 16 Ontwikkeling verhouding OP en OBP, GEA B.V.

GEA	2025			2024			2023		
	#	Fte	%	#	Fte	%	#	Fte	%
OBP	7	7	14	8	7,6	18	5	4,8	15
OP	64	40	86	55	34,9	82	45	27,1	85
Totaal	71	47		63	42,5		50	32	

Verhouding man/vrouw

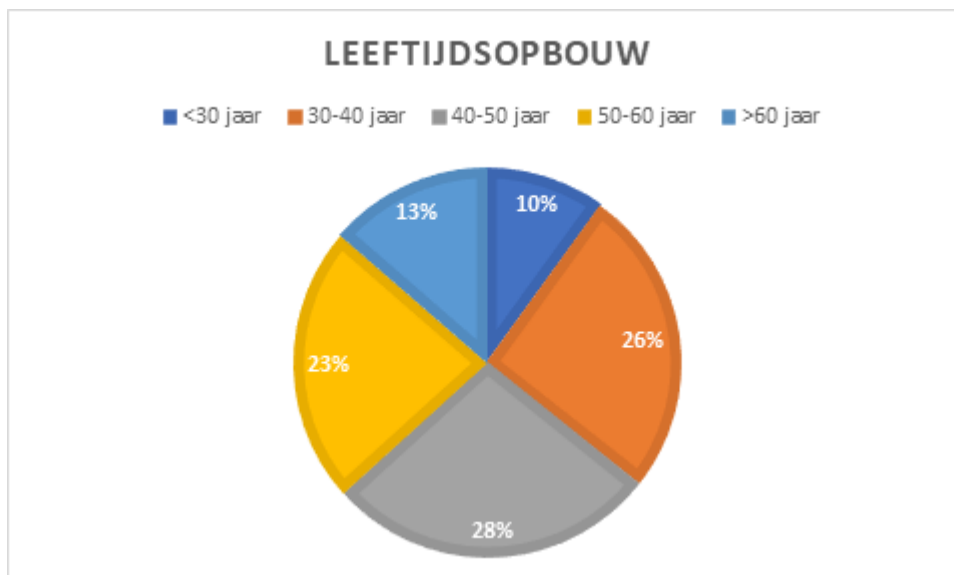
Op peildatum 31 december zijn er 368 mannen en 669 vrouwen in dienst bij Gilde Opleidingen. De verdeling is respectievelijk 35% en 65%.

Bij Gilde Educatie Activiteiten BV zijn er 71 mensen in dienst, waarvan 7 mannen en 64 vrouwen. De verdeling is daar respectievelijk 10 en 90%.

Op het niveau van Raad van Toezicht, College van Bestuur en directie is de verhouding tussen mannen en vrouwen respectievelijk 67 en 33%.

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd van medewerkers van Gilde Opleidingen is 45 jaar. Ten opzichte van 2024 is de gemiddelde leeftijd licht gedaald. Van het personeelsbestand is 13% 60 jaar of ouder. Het aantal medewerkers is redelijk evenredig verdeeld over de verschillende leeftijdscategorieën met uitzondering van de categorie tussen 20 en 30 jaar.



Bij Gilde Educatie Activiteiten BV is de gemiddelde leeftijd 48 jaar en is 11% van de medewerkers ouder dan 60 jaar.

Functiemix

De functiemix in het OP, op peildatum 31-12-2025 wordt weergegeven in tabel 17.

Tabel 17 Functiemix Gilde Opleidingen en GEA B.V.

Functiemix OP	#	Fte	%
Docent LB	478	382,7	72,4
Docent LC	122	101	18,5
Instructeurs	52	40,4	7,8
Onderwijsassistent	5	4,2	0,8
Docenten in opleiding	3	1,5	0,5
Eindtotaal	660	529,8	100
Functiemix GEA B.V.	#	Fte	%
Docent LB	64	40	100

5.12 Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

Gilde opleidingen volgt de bepalingen uit de cao-mbo met betrekking tot het toekennen van een WW of BWW-uitkering wanneer er tijdelijk contracten niet verlengd worden of wanneer er sprake is van ontslag.

In de praktijk gaat het met name om WW-uitkeringen. Om in aanmerking te komen voor een bovenwettelijke WW-uitkering moet een medewerker een aparte aanvraag doen.

Het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor een WW of Bovenwettelijk WW uitkering blijft de laatste jaren stabiel. Dit komt vooral door de gunstige arbeidsmarkt. Medewerkers waarvan het tijdelijk contract niet wordt verlengd, vinden over het algemeen op korte termijn weer een andere baan bij een nieuwe werkgever.

Per kwartaal wordt een overzicht van voormalige medewerkers, die via Gilde Opleidingen een WW-uitkering ontvangen, doorgenomen. Indien daarop een kandidaat voorkomt die geschikt is voor een openstaande vacature, wordt deze persoon actief benaderd.

5.13 Tijdige aanwezigheid Verklaring Omtrent Gedrag

In deze paragraaf beschrijven we de aanwezigheid van verklaringen omtrent gedrag (VOG) van onze medewerkers, zowel bij Gilde Opleidingen als bij GEA B.V.

Tabel 18 Nieuwe VOG's in 2025 bij Gilde Opleidingen

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	183	0	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	0	0	0

Tabel 19 Nieuwe VOG's in 2025 bij GEA B.V.

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	18	<5	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	0	0	0

Let op: GEA B.V. valt niet onder de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB) en kent daardoor een andere VOG-verplichting.

Gilde Opleidingen heeft de accountant niet de opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol jaarverslag 2025 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

6. Finanziën



6.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt teruggekeken op de financiële ontwikkelingen van het verslagjaar en vooruitgeblikt op de financiële verwachtingen voor de komende periode. Daarbij wordt ingegaan op de financiële positie en het gevoerde financiële beleid, waarbij relevante ontwikkelingen en risico's concreet worden benoemd en voorzien van passende beheersmaatregelen.

6.2 Financieel beleid

Het financieel beleid van Gilde Opleidingen is gebaseerd op het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs. In dit kader zijn de normen vastgelegd die het Ministerie van OCW hanteert bij de beoordeling van de financiële positie van onderwijsinstellingen. Daarbij wordt gekeken naar de solvabiliteit, het normatief eigen vermogen, de liquiditeit en de absolute omvang van de beschikbare liquide middelen.

Onderdeel	Norm / Uitgangspunt
Solvabiliteit 2	Minimaal 30% <i>((eigen vermogen + voorzieningen) / totaal passiva)</i>
Normatief eigen vermogen	Signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen conform rekenmethodiek OCW
Liquiditeit	Minimaal 0,5 <i>((kortlopende vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden)</i>
Absolute omvang liquide middelen	Minimaal € 2 miljoen

Gilde Opleidingen heeft gekozen voor schatkistbankieren en maakt, waar passend, gebruik van de mogelijkheid om externe financiering aan te trekken via het Ministerie van Financiën. Hiermee wordt invulling gegeven aan een prudent en transparant financieringsbeleid.

6.3 Notitie helderheid (rechtmatigheid besteding reguliere middelen)

De rechtmatigheid van de bekostiging wordt toegelicht aan de hand van de acht items die in de notitie 'Helderheid' voor het middelbaar beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie zijn vastgelegd. Het gaat om de volgende items:

- 6.3.1 Uitbesteding
- 6.3.2 Investeren publieke middelen in private activiteiten
- 6.3.3 Verlenen van vrijstellingen
- 6.3.4 Les- en cursusgeld niet betaald door studenten
- 6.3.5 In- en uitschrijving en inschrijving van studenten in meer dan één opleiding tegelijk
- 6.3.6 Student volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven
- 6.3.7 Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven
- 6.3.8 Buitenlandse studenten en onderwijs in het buitenland

6.3.1 Uitbesteding

Onder uitbesteding wordt verstaan het tegen betaling laten uitvoeren van (delen van) bekostigd onderwijs door een andere, al dan niet bekostigde, instelling of organisatie. Gilde Opleidingen verzorgt zowel bekostigde opleidingen als onbekostigde trajecten ten behoeve van medewerkers in het bedrijfsleven. Voor de uitvoering van deze activiteiten wordt deels gebruikgemaakt van ingehuurde docenten met specifieke expertise, die worden betrokken via (commerciële) opleidingspartners. Gilde Opleidingen blijft te allen tijde verantwoordelijk voor de inschrijving van studenten en voor de kwaliteit van het onderwijs, de examinering en de diplomering. Er is derhalve geen sprake van volledige uitbesteding van onderwijs, maar uitsluitend van uitbesteding van onderdelen van de uitvoering aan derden.

6.3.2 Gilde en de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Op 9 april 2025 is de (herziene) Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025 gepubliceerd en treedt met terugwerkende kracht in werking op 1 januari 2025. De beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten (15 april 2021) is per 10 april 2025 vervallen met terugwerkende kracht tot en met 1 januari 2025. Deze beleidsregel kwam in de plaats van het zogeheten Thema 2 van de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs uit 2003. Die notitie gaf toelichting op de regels rond de financiering van universiteiten en hogescholen.

Gilde Opleidingen kent verschillende vormen van private activiteiten. Het betreft activiteiten op het gebied van LLO waarbij Gilde Bedrijfsopleidingen in samenwerking met de onderwijsclusters bekostigde en onbekostigde onderwijsactiviteiten aanbiedt op de regionale arbeidsmarkt. Daarnaast voert Gilde Educatie BV private opleidingstrajecten uit met betrekking tot inburgerings- en taalonderwijs. Verder kent Gilde Opleidingen onderwijsactiviteiten in een contextrijke leeromgeving waarbij producten en diensten worden verkocht. Een andere private onderwijsvariant die GO uitvoert zijn de taalschakeltrajecten/onderwijsroute. Dit is een inburgeringsroute die nieuwkomers toe leidt naar een mbo-opleiding. Tot slot detacheert GO regelmatig personeel naar andere instellingen en bedrijven.

GO heeft interne beheersingsmaatregelen ingericht die ervoor waken dat geen publieke middelen weglekken en geen oneerlijke concurrentie optreedt. Voor zover zij uren verantwoordt, werkt ze met een integrale kostprijs waarin ze vanaf 1 januari 2023 ook een risico-opslag opneemt. Het financieel kader voor de private activiteiten van GO is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat ze de kosten (inclusief overheadkosten) volledig toerekent.

Onderstaand zijn de belangrijkste soorten private activiteiten die Gilde Opleidingen uitvoert verantwoord. Op basis van de beleidsregel en opvolgende correspondentie OCW hebben wij de volgende soorten private activiteiten onderkend:

- LLO-contract activiteiten uitgesplitst over GBO, cluster H&H en cluster E&T.
- Inburgerings- en educatie activiteiten (GEA B.V.)
- Verkoop van producten en diensten vanuit het praktijkonderwijs (leerwerkbedrijven).
- Onderwijsroute/ voorschakeltrajecten.
- Detachering van personeel.

Voor de publiek-private activiteiten is in 2025 geen onderscheid gemaakt tussen kosten en investeringen; de gerapporteerde "totale investering met publieke middelen" is derhalve gelijk aan de

“totale kosten per activiteit”, aangezien alle uitgaven binnen deze activiteiten als kosten worden verantwoord en niet afzonderlijk als investering worden geclassificeerd.

1a. LLO activiteiten: contractactiviteiten (GBO)	
Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten	€ 707.000 (2024: € 509.000)
Totale kosten/investering publieke middelen	€ 669.000 (2024: € 456.000)
Beschrijving investering publieke middelen	De investering van publieke middelen bestaat uit de inzet van uitvoerend personeel, inhuur extern personeel (o.a. voor praktijkleren) en overige lasten van team GBO. In 2025 heeft GO aan GBO kosten in rekening gebracht ter dekking van kosten voor personele inzet, huisvesting en ICT (integrale kostprijs).
Risicobeleid en beheer	De offertes aan derden zijn gebaseerd op de integrale kostprijs en hebben als uitgangspunt kostendekkend te zijn. In de offertes is een opslag voor overhead (17,27%) en risico-opslag (2,448%) gebaseerd op het 12-maands Euribor tarief per 1 januari opgenomen. Deze opslagen dienen ter dekking van de kosten GBO. Minimaal één keer per jaar wordt de integrale kostprijs vastgesteld.
Juridische en organisatorische inbedding inclusief verantwoordelijkheidstoebedeling	De activiteiten van Gilde Bedrijfsopleidingen (GBO) vallen onder Stichting Gilde Opleidingen en worden geadmistreerd op kostenplaats 31106 TO GBO – GBO Maatwerktrajecten LLO. De uitvoering en invulling is de verantwoordelijkheid van de teammanager GBO, de eindverantwoordelijkheid is belegd bij de Directeur Talentenonderwijs.
Meerwaarde publieke investering	Privaat onderwijs draagt bij aan de maatschappelijke opdracht om onderwijs toegankelijk te maken. De opleidingen zijn onderdeel van of liggen in het verlengde van reguliere 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. In de notitie "LLO en de toegevoegde waarde van Gilde Bedrijfsopleidingen" staat uitvoerig beschreven op welke gebieden GBO meerwaarde levert voor de publieke taak van Gilde Opleidingen.

1b. LLO activiteiten: contractactiviteiten Cluster H&H	
Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten	€ 397.000 (2024: € 361.000)
Omvang kosten/investering publieke middelen	€ 377.000 * (2024: € 331.000)

Beschrijving investering publieke middelen	De investering van publieke middelen bestaat uit de inzet van uitvoerend personeel, kosten voor leermiddelen en opslagen voor overhead en risico.
Risicobeleid en beheer	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.
Juridische en organisatorische inbedding inclusief verantwoordelijkheidstoebedeling	Maatwerktrajecten LLO van Cluster H&H worden verantwoord op kostenplaats 33013 HH - Maatwerktrajecten LLO. Cluster H&H is onderdeel van Stichting Gilde Opleidingen en valt onder de eindverantwoordelijkheid van de Directeur H&H. Binnen H&H zijn teammanagers verantwoordelijk voor de uitvoering en invulling van werkzaamheden binnen de afzonderlijke teams.
Meerwaarde publieke investering	Privaat onderwijs draagt bij aan de maatschappelijke opdracht om onderwijs toegankelijk te maken. De opleiding is onderdeel van of ligt in het verlengde van de regulier 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.

* Door het niet meer verantwoord op kostendragers is een schatting gemaakt.

1c. LLO activiteiten: contractactiviteiten Cluster E&T	
Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten)	€ 240.000 (2024: € 310.000)
Omvang kosten/investering publieke middelen	€ 216.000 * (2024: € 280.000)
Beschrijving investering publieke middelen	De investering van publieke middelen bestaat uit de inzet van uitvoerend personeel, kosten voor leermiddelen en opslagen voor overhead en risico.
Risicobeleid en beheer	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.
Juridische en organisatorische inbedding inclusief verantwoordelijkheidstoebedeling	Maatwerktrajecten LLO van Cluster E&T worden verantwoord op kostenplaats 32011 ET - Maatwerktrajecten LLO. Cluster E&T is onderdeel van Stichting Gilde Opleidingen en valt onder de eindverantwoordelijkheid van de Directeur E&T. Binnen Cluster E&T zijn teammanagers verantwoordelijk voor de uitvoering en invulling van werkzaamheden binnen de afzonderlijke teams.
Meerwaarde publieke investering	Privaat onderwijs draagt bij aan de maatschappelijke opdracht om onderwijs toegankelijk te maken. De opleiding is onderdeel van of ligt in het verlengde van de reguliere 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.

* Door het niet meer verantwoorden op kostendragers is een schatting gemaakt.

2. Inburgerings- en Educatie activiteiten (GEA B.V.)	
Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten	€ 6.274.000 (2024: € 5.105.000)
Omvang kosten/investering publieke middelen	€ 697.000 (2024: € 755.000)
Beschrijving investering publieke middelen	Het resultaat van GEA B.V. wordt toegevoegd aan of in mindering gebracht op het publieke eigen vermogen van Stichting Gilde Opleidingen. De investering van publieke middelen bestaat uit 1) detachering personeel GO aan GEA B.V.; 2) een kostendoorbelasting aan GO voor inzet ondersteunend personeel, huisvesting- en automatiseringskosten (o.b.v. integrale kostprijsmethode).
Risicobeleid en beheer	Voorafgaand aan het kalenderjaar wordt op basis van de integrale kostprijsmethode bepaald welk bedrag GEA B.V. het komende jaar verschuldigd is aan Gilde Opleidingen (boekjaar 2025: € 333k). Er vindt na afloop van elk boekjaar een nacalculatie plaats (geen eindafrekening). Nieuwe inzichten worden toegepast bij toekomstig te bepalen integrale kostprijzen.
Juridische en organisatorische inbedding inclusief verantwoordelijkheidstoedeling	Gilde Educatie BV (GEA B.V.) is een 100% dochter van Gilde Opleidingen. Binnen GEA B.V. zijn de private inburgerings- en educatie activiteiten ondergebracht. GEA B.V. verzorgt taaltrajecten tot en met niveau B2, trajecten voor alfabetisering, trajecten voor autochtonen en inburgeringstrajecten. Al deze trajecten zijn voor werkzoekenden en werkenden, zowel zelfmelder of als contractdeelnemer. GEA B.V. valt onder de verantwoordelijkheid van de Directeur GEA B.V. en legt verantwoording af aan de AVA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders).
Meerwaarde publieke investering	Privaat onderwijs draagt bij aan de maatschappelijke opdracht om onderwijs toegankelijk te maken. Voor inburgeraars en andere deelnemers aan deze taaltrajecten vergroot dit de mogelijkheden om door te stromen naar andere opleidingen, de kansen op de arbeidsmarkt en integratie in de samenleving.

3. Onderwijsactiviteiten in een contextrijke leeromgeving waarmee een private geldstroom wordt gegenereerd. <i>Onder deze categorie vallen beroepspraktijkvorming-gerelateerde activiteiten zoals de salon, het restaurant, de brasserie en de bakkerij.</i>	
Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten n)	€ 100.000 (H&H, 850010 Verkoopbaten onderwijssector) (2024: € 92.000)
Omvang kosten/investering publieke middelen	€ 158.000* (2024: € 162.000)
Beschrijving investering publieke middelen	Studenten gebruiken voor de uitvoering van hun praktijkonderwijs materieel en leermiddelen.

Risicobeleid en beheer	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 financiën en doelstellingen.
Juridische en organisatorische inbedding inclusief verantwoordelijkheidstoebedeling	De omvang van de investering publieke middelen wordt verantwoord op grootboek 440185 Kostprijs verkopen onderwijssector. Cluster H&H is onderdeel van Stichting Gilde Opleidingen en valt onder de eindverantwoordelijkheid van de Directeur H&H. Binnen H&H zijn teammanagers verantwoordelijk voor de uitvoering en invulling van werkzaamheden binnen de afzonderlijke teams.
Meerwaarde publieke investering	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 al 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. Bij de investering in de publieke middelen is geen rekening gehouden met de personele inzet.

4a. Onderwijsroute Midden-Limburg (voorschakeltraject voor inburgeraars)	
Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten	€ 406.000 (2024: € 260.000)
Omvang kosten/investering publieke middelen	€ 241.000 (2024: € 170.000)
Beschrijving investering publieke middelen	De investering van publieke middelen bestaat uit de inzet van personeel, aanschaf leermiddelen en extern adviseurs.
Risicobeleid en beheer	De Onderwijsroute Midden-Limburg is opgestart aan het begin van schooljaar 2023-2024. Vanaf boekjaar 2024 is het uitgangspunt om minimaal kostendekkend te zijn. De offertes zijn gebaseerd op de integrale kostprijs en hebben als uitgangspunt kostendekkend te zijn. In de offertes is een opslag voor overhead en risico (gebaseerd op het 12-maands Euribor tarief) opgenomen.

Juridische en organisatorische inbedding inclusief verantwoordelijkheidstoebedeling	De Onderwijsroute M-Limburg valt onder verantwoordelijkheid van het Cluster Talentenonderwijs. De uitvoering en invulling is de verantwoordelijkheid van de teammanager Gilde Entree Onderwijs. De eindverantwoordelijkheid is belegd bij de Directeur Talentenonderwijs. De verwachting is dat de onderwijsroute tot de wettelijke taak van ROC's gaat behoren, zodat Gilde vanuit haar maatschappelijke rol hierop voor sorteert.
Meerwaarde publieke investering	Privaat onderwijs draagt bij aan de maatschappelijke opdracht om onderwijs toegankelijk te maken. Daarnaast speelt het belang van partnerschap met de lokale overheden een rol en zorgt het voor extra instroom in het mbo. Bij de Onderwijsroute Midden-Limburg volgen nieuwkomers een voorschakeltraject van gemiddeld 1,5 jaar om uiteindelijk door te stromen naar het mbo, hbo of wo. Diverse gemeenten in Midden Limburg fungeren als opdrachtgever.

4b. Onderwijsroute Noord-Limburg (voorschakeltraject). Tenaamstelling intern: MBO-ISK	
Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten	€ 228.000 (2024: € 329.000)
Omvang kosten/investering publieke middelen	€ 154.000 (2024: € 189.000)
Beschrijving investering publieke middelen	De investering van publieke middelen bestaat uit de inzet van personeel, aanschaf leermiddelen en extern adviseurs.
Risicobeleid en beheer	De Onderwijsroute Noord-Limburg is opgestart in het 1e kwartaal van 2023. Het voorschakeltraject is in eerste instantie opgezet voor Oekraïners, later is de doelgroep uitgebreid naar nieuwkomers uit andere landen. De offertes zijn gebaseerd op de integrale kostprijs en hebben als uitgangspunt kostendekkend te zijn. In de offertes is een opslag voor overhead en risico-opslag, gebaseerd op het 12-maands Euribor tarief, opgenomen.
Juridische en organisatorische inbedding inclusief verantwoordelijkheidstoebedeling	De Onderwijsroute Noord-Limburg valt onder verantwoordelijkheid van het Cluster Talentenonderwijs. De uitvoering en invulling is de verantwoordelijkheid van de teammanager Gilde Entree Onderwijs. De eindverantwoordelijkheid is belegd bij de Directeur Talentenonderwijs. De verwachting is dat de onderwijsroute tot de wettelijke taak van ROC's gaat behoren, zodat Gilde vanuit haar maatschappelijke rol op voor sorteert.
Meerwaarde publieke investering	Privaat onderwijs draagt bij aan de maatschappelijke opdracht om onderwijs toegankelijk te maken. Daarnaast speelt het belang van partnerschap met de lokale overheden een rol en zorgt het voor extra instroom in het MBO. Bij de Onderwijsroute Noord-Limburg volgen nieuwkomers een voorschakeltraject van gemiddeld 1,5 jaar om uiteindelijk door te stromen naar het mbo, hbo of wo.

	De gemeente Venlo, scholengemeenschappen OGVO en LVO fungeren als opdrachtgever.
--	--

5. Detachering

Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten	€ 517.000 (2024: € 537.000)
Omvang kosten/investering publieke middelen	€ 517.000 (2024: € 537.000)
Beschrijving investering publieke middelen	De investering van publieke middelen bestaat uit de detachering van personeel. De detachering is onder te verdelen in detachering naar overige bedrijven: € 517k en detachering tussen GO en GEA B.V. (na eliminatie € 0).
Risicobeleid en beheer	Per nieuwe detacheringsovereenkomst en/of verlenging worden tarieven vastgelegd en het doel van de detachering bepaald. Het financieel kader voor deze activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij wordt als uitgangspunt de btw wetgeving gevolgd omtrent vrijgestelde en belaste detachering en de bijbehorende toe te rekenen kosten. Voor vrijgestelde detachering worden uitsluitend de loonkosten toegerekend, voor belaste detachering wordt ook een opslag toegerekend.
Juridische en organisatorische inbedding inclusief verantwoordelijkheidstoebedeling	De teams en locaties zijn verantwoordelijk voor het (tijdelijk) detacheren van personeel waar dit wenselijk is. Hierbij worden kosten die in rekening gebracht moeten worden afgestemd met de personeelsadministratie en getoetst door de financieel adviseur van het betreffende cluster.
Meerwaarde publieke investering	De meerwaarde door detachering is de ontwikkeling, loopbaanoriëntatie en/of een doelmatige inzet van tijdelijke overcapaciteit.

6.3.3 Verlenen van vrijstellingen

De school kan vrijstelling verlenen voor het afleggen van toetsen (onderwijs) of examens (examinering) in het beroepsonderwijs. Dat kan op basis van eerder afgelegde toetsen of examens of op basis van buiten het onderwijs opgedane kennis en vaardigheden (Elders verworven competenties: EVC).

Binnen Gilde Opleidingen worden vrijstellingen verleend. Indien een student recht heeft op meerdere vrijstellingen kan er een traject op maat worden gevolgd. Het programma wordt dan gecomprimeerd aangeboden. Hierbij worden de grenzen van de onderwijstijd, om in aanmerking te komen voor bekostiging, in acht genomen. Een diploma dat (grotendeels) op vrijstellingen of EVC is gebaseerd, wordt niet voor outputbekostiging in aanmerking gebracht.

6.3.4 Les- en cursusgeld niet betaald door de student zelf

Het komt voor dat een ander dan de student de wettelijke bijdrage betaalt. Binnen Gilde Opleidingen wordt het les- of cursusgeld voldaan door de student dan wel op basis van een zogeheten derden verklaring door een externe organisatie, veelal het bedrijf waar de student de beroepspraktijkvorming doet. Gilde Opleidingen heeft zelf geen les- of cursusgeld betaald voor de studenten. Gilde Opleidingen factureert en int het cursusgeld en DUO is verantwoordelijk voor het innen van het lesgeld.

6.3.5 In- en uitschrijving en inschrijving van studenten in meer dan één opleiding tegelijk

Voor uitschrijvingen kort na 1 oktober wordt verwezen naar bijlage 2.11.

Bij Gilde Opleidingen komt het voor dat studenten zich bij meerdere opleidingen tegelijk inschrijven. Slechts één inschrijving wordt voor bekostiging in aanmerking gebracht.

6.3.6 De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Het mag niet voorkomen dat een student is ingeschreven voor een in het CREBO geregistreerde opleiding terwijl deze een andere opleiding (al dan niet in het register opgenomen) volgt. Studenten volgen de opleiding zoals vermeld op de onderwijsovereenkomst. Op het moment dat een student met een diploma voor bekostiging in aanmerking wordt gebracht, is vastgesteld dat deze voldoet aan de bekostigingsvoorwaarden (onder andere een juiste Onderwijsovereenkomst).

Met betrekking tot informatie over omzwaaiers wordt verwezen naar bijlage 2.12.

6.3.7 Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

Het komt voor dat onderwijsclusters binnen Gilde Opleidingen maatwerktrajecten ontwikkelen waarbij een andere organisatie een bijdrage betaalt voor het op maat maken van trajecten voor eigen personeel. Dit betreft zowel opleidingen van het onderwijscluster Health & Hospitality als opleidingen van Economie & Technologie. Partners zijn onder andere, De Zorggroep, Rockwool, Canon en Technicom.

6.3.8 Buitenlandse studenten en onderwijs in het buitenland

Alleen onderwijs dat daadwerkelijk in Nederland wordt verzorgd, komt voor bekostiging in aanmerking. De Wet Educatie en Beroepsonderwijs heeft immers een territoriale werking en is in het buitenland niet van toepassing. Er is geen cluster binnen Gilde Opleidingen dat onderwijs in het buitenland verzorgt; het komt wel voor dat de beroepspraktijkvorming in het buitenland gerealiseerd wordt.

6.4 Treasurybeleid

Het Treasury Statuut is in 2022 geactualiseerd en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Sinds 2008 maakt Gilde Opleidingen gebruik van geïntegreerd middelenbeheer (schatkistbankieren). In dit kader worden publieke creditgelden aangehouden op een rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. Daarnaast heeft het Ministerie van Financiën aan Gilde Opleidingen een rekening-courantkrediet ter beschikking gesteld. Over de creditstanden in de rekening-courant wordt rente vergoed, terwijl over eventuele debetstanden rente verschuldigd is. De bankrekeningen die Gilde Opleidingen aanhoudt bij particuliere banken worden dagelijks gesaldeerd; de saldi worden automatisch afgeroomd en overgeboekt naar de rekening-courant bij de Staat.

Gilde Opleidingen heeft daarnaast de mogelijkheid om deposito's bij de Staat te plaatsen en, indien nodig, leningen aan te trekken ter dekking van de financieringsbehoefte. Alle leningen zijn ondergebracht bij het Ministerie van Financiën en hebben een vastrentend karakter. Gilde Opleidingen bezit geen aandelen in beursgenoteerde ondernemingen en maakt geen gebruik van derivaten of obligaties.

Ter financiering van de nieuwbouw is in 2023 bij het Ministerie van Financiën een lening afgesloten ter grootte van € 38,5 miljoen. Op basis van een gedetailleerde liquiditeitsprognose van het nieuwbouwproject is bepaald op welke momenten in 2023, 2024 en 2025 bedragen uit de leenfaciliteit binnen het schatkistbankieren beschikbaar zijn gesteld. In 2025 is beoordeeld welk deel van de externe financiering in aanmerking kwam voor vervroegde aflossing en is vervolgens een bedrag van € 15 miljoen vervroegd afgelost op de lening. Voor 2026 wordt verwacht dat opnieuw een, nog nader te bepalen, bedrag vervroegd zal worden afgelost.

6.5 Financieel resultaat

In deze paragraaf wordt het geconsolideerde financiële resultaat over 2025 nader toegelicht. Daarnaast worden de belangrijkste afwijkingen tussen de gerealiseerde exploitatie van Gilde Opleidingen en de vastgestelde begroting uiteengezet.

6.5.1 Resultaat 2025

Gilde opleiding heeft het boekjaar 2025 afgesloten met een positief resultaat van € 5,9 mln. Begroot was een positief resultaat van € 128k. De belangrijkste verschillen tussen de realisatie en de begroting van 2025 worden hieronder weergegeven.

Begroot resultaat 2025			% verschil	€ 128
Rijksbijdragen	1	€ 4.108	3,95%	
Overige overheidsbijdragen en -Subsidies	2	€ 85	6,17%	
College-, cursus-, les- en examengelden	3	€ 173	8,28%	
Baten werk in opdracht van derden	4	€ 756	8,44%	
Overige baten	5	€ -848	-130,43%	
Personeelslasten	6	€ 324	-0,39%	
Afschrijvingen	7	€ 562	-11,48%	
Huisvestingslasten	8	€ -618	7,40%	
Overige lasten	9	€ 1.140	-7,59%	
Financiële baten en lasten	10	€ 112	37,21%	
Werkelijk resultaat 2025				€ 5.922

1. Beschikkingen van DUO zijn hoger dan begroot
2. Geen opmerkingen.

3. De begroting is op basis van de inhouding cursusgeld mbo 2025 beschikking gebaseerd. De realisatie betreft de daadwerkelijke facturatie.
4. Baten hoger door meer opbrengsten uit projecten.
5. Minder opbrengsten aan excursies en overige baten GEA en minder detachering.
6. Geen opmerkingen.
7. Afschrijvingslasten lager door voordeligere aanschafkosten dan begroot en het later in exploitatie nemen van investeringen
8. Het verschil wordt veroorzaakt door de niet begrote kosten voor interne verbouwing Bredeweg en hogere kosten locaties Dunantstraat Venray en Hagerhofweg Venlo
9. De lagere overige lasten worden hoofdzakelijk veroorzaakt door lagere kosten voor onderhoud software en licenties, lagere kosten voor administratie en beheer en lagere overige programmakosten.
10. Door een vervroegde aflossing van € 15 mln. zijn de rentelasten lager dan begroot.

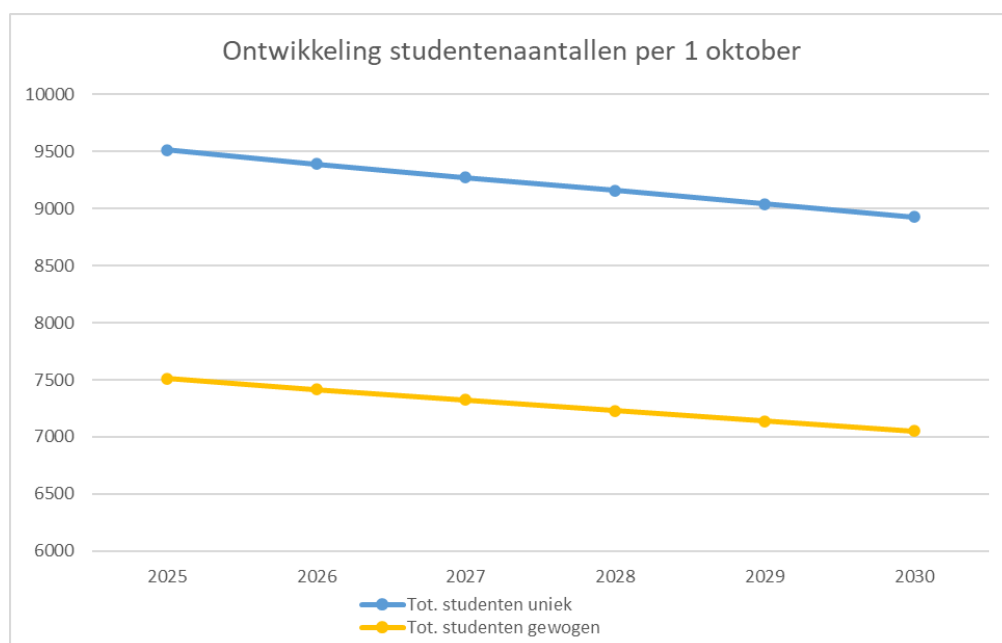
6.6 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf worden de cijfers en verwachtingen voor Gilde Opleidingen weergegeven voor de komende 5 jaar. De cijfers zijn gebaseerd op de meerjarenraming welke door de Raad van Toezicht op 12 december 2025 zijn goedgekeurd. Voor het verslag van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar paragraaf 7.7

6.6.1 Prognose studentenaantallen

De studentenprognose van Gilde Opleidingen is gebaseerd op het prognosemodel dat door DUO in samenwerking met OCW, de MBO-Raad en enkele ROC's is ontwikkeld. Dit model houdt rekening met de demografische ontwikkelingen en het marktaandeel van Gilde Opleidingen in het gebied waar onze studenten vandaan komen.

Tabel 20 Verwachte studentenaantallen Gilde Opleidingen tot en met 2030



Bron: referentieraming DUO, mei 2025

De grafiek laat de verwachte ontwikkeling van het aantal unieke en gewogen studenten zien. De verwachte afname van het totaal aantal studenten over de periode 1-10-2025 t.o.v. 1-10-2030 bedraagt gemiddeld 1,26% jaarlijks. Gesplitst naar type student bedraagt de verwachte daling vanuit het MBO-model bij de BOL studenten 379 studenten en de bij de BBL studenten 205 studenten. De verwachte afname van het gewogen aantal studenten (BOL=1; BBL=0,4) over deze periode bedraagt ca. 6,2%. Bij de weging van de BBL factor is het uitgangspunt genomen van factor 0,4 rekening houdend met de uitkering door het Ministerie.

Bovenstaande resulteert in onderstaande studentenaantallen t/m 2030

Jaar	BOL	BBL	Gewogen
2025	6.176	3.337	7.511
2026	6.098	3.295	7.416
2027	6.021	3.253	7.323
2028	5.945	3.212	7.230
2029	5.871	3.172	7.139
2030	5.797	3.132	7.049

6.6.2 Prognose personele bezetting

Op basis van de studentenprognose is een inschatting van de personele bezetting voor de komende jaren gemaakt. Het overzicht geeft het aantal gemiddelde fte's excl. GEA B.V. per jaar weer. De bezetting beweegt mee met de prognose studentenaantallen. Daarnaast worden medewerkers ingezet op 'beleidsrijke' activiteiten waarvoor additionele middelen beschikbaar zijn of worden gesteld. Met het oog op de onzekerheden in de studentenontwikkelingen is een deel van de bezetting tijdelijk en wordt gebruik gemaakt van inleenkrachten.

Tabel 21 Realisatie en prognose personele bezetting in gemiddelde fte

Realisatie 2025 en prognose 2026-2030	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Bestuur / management	52	51	51	50	49	49
OBP	256	261	257	254	251	248
OP	504	502	496	490	484	477
Totaal	812	814	804	794	784	774

6.6.3 Prognose financiële positie

Balans

De waarderingsgrondslagen voor activa en passiva in onderstaand overzicht zijn beschreven in de toelichting op de jaarrekening 2025.

Balans (x € 1.000)	2025 Realisatie	2026 (t+1)	2027 (t+2)	2028 (t+3)	2029 (t+4)	2030 (t+5)
Immateriële Activa						
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële Vaste Activa						
Gebouwen en terreinen	74.072	68.756	65.869	59.646	53.966	48.766
Inventaris en apparatuur	14.780	12.138	14.102	14.864	16.454	17.646
Andere vaste bedrijfsmiddelen		0	0	0	0	0
Onderhanden werk	4.338	0	0	0	0	0
Totaal (im)materiële Activa	93.190	80.894	79.971	74.510	70.420	66.412
Financiële Activa	0	0	0	0	0	0
TOTAAL VASTE ACTIVA	93.190	80.894	79.971	74.510	70.420	66.412
Viottende activa						
Voorraden	4	4	4	4	4	4
Debiteuren en overige vorderingen	2.273	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Liquide middelen	28.753	43.368	41.932	48.758	53.776	58.459
Totaal Viottende Activa	31.030	46.572	45.136	51.962	56.980	61.663
TOTAAL ACTIVA	124.220	127.466	125.107	126.472	127.400	128.075
Eigen Vermogen	72.884	79.641	82.776	85.316	87.419	89.269
Voorzieningen	7.655	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Langlopende Schulden	22.325	22.325	16.831	15.656	14.481	13.306
Kortlopende Schulden	21.356	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
TOTAAL PASSIVA	124.220	127.466	125.107	126.472	127.400	128.075

Belangrijkste balansontwikkelingen t/m 2030:

- In 2025 heeft de oplevering van de nieuwbouw in Roermond plaatsgevonden.
- Er vinden geen mutaties plaats in de voorzieningen.

Investeringsbeleid

Ter borging van de continuïteit en de kwaliteit van zowel het onderwijs als de bedrijfsvoering zijn jaarlijks vervangings- en uitbreidingsinvesteringen noodzakelijk. In de meerjarenraming 2026-2030 zijn de volgende investeringen opgenomen:

Tabel 22 Investeringsbegroting 2026 t/m 2030

					x € 1.000
Investeringsbegroting	2026	2027	2028	2029	2030
Gebouwen	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Gebouwen (aanvullend)		3.500			
Inventaris (algemeen)	150	150	150	150	150
Inventaris (sectorspecifiek)	650	650	650	650	650
ICT (algemeen)	500	500	500	500	500
ICT (algemeen - aanvullend)		775		1.500	1.550
ICT (sectorspecifiek)	150	150	150	150	150
Totaal	2.750	7.025	2.750	4.250	4.300

Financieringsstructuur

Sinds 2008 maakt Gilde Opleidingen gebruik van schatkistbankieren en is gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de externe financiering af te nemen bij het Ministerie van Financiën. Gilde Opleidingen beschikt over een doorlopende kredietfaciliteit bij het Ministerie van Financiën (maximaal ca. € 8 miljoen)

Als gevolg van de nieuwbouw is externe financiering aangetrokken. In de goedgekeurde meerjarenraming 2026-2030 zijn de volgende uitgangspunten verwerkt:

- De begrote investeringen van in totaal ca € 21 mln. worden uit eigen middelen gefinancierd.
- Afschrijving geschiedt op basis van de afschrijvingstermijn volgende uit de componentenbenadering. Waarbij 10 jaar de minimale afschrijvingstermijn is en 60 jaar de maximale.

Tabel 23 Realisatie 2024 en 2025 en raming van baten en lasten 2026 t/m 2030

Winst & Verlies (x € 1.000)	2024 (realisatie)	2025 (realisatie)	2026 (t+1)	2027 (t+2)	2028 (t+3)	2029 (t+4)	2030 (t+5)
Rijksbijdragen	96.721	104.042	106.014	104.921	103.374	102.472	101.585
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.246	1.385	1.292	1.321	1.350	1.380	1.410
College-, cursus-, les- en examengelden	2.035	2.086	1.980	1.955	1.930	1.906	1.882
Baten werk in opdracht van derden	7.379	8.962	14.212	13.178	10.199	10.423	10.653
Overige baten	1.047	650	1.586	1.621	1.657	1.693	1.730
Totaal bedrijfsopbrengsten	108.428	117.125	125.084	122.996	118.510	117.874	117.260
Personeelslasten	79.350	83.227	92.687	89.638	85.526	85.231	84.936
Afschrijvingslasten	4.650	4.900	7.538	7.947	8.212	8.340	8.307
Huisvestingslasten	8.378	8.357	7.244	7.244	7.244	7.244	7.244
Overige lasten	13.221	15.020	14.887	14.887	14.887	14.887	14.887
Dotatie en vrijval voorzieningen	0						
Totaal bedrijfskosten	105.599	111.504	122.356	119.716	115.869	115.702	115.374
BEDRIJFSRESULTAAT	2.829	5.621	2.728	3.280	2.641	2.172	1.886
Rentelasten	752	689	673	524	481	448	416
Rentebaten	2.143	990	383	380	380	380	380
Financiële baten en lasten	1.391	301	-290	-144	-101	-68	-36
RESULTAAT GEWONE BEDRIJFSVOERING	4.220	5.922	2.438	3.136	2.540	2.104	1.850
Buitengewone baten en lasten							
Resultaat verkoop bestaande activa			4.319				
RESULTAAT BOEKJAAR	4.220	5.922	6.757	3.136	2.540	2.104	1.850

De meerjarencijfers laten een geleidelijke daling van het jaarresultaat zien. Voor 2026 wordt een positief resultaat van € 6,8 miljoen verwacht. Dit hoge resultaat is voornamelijk toe te schrijven aan een incidentele meevaller vanuit onze verkopen (locatie Kasteel Hillenraedtstraat te Roermond en locatie Laaghuissingel te Venlo).

Ondanks de daling blijven de resultaten in alle jaren positief, wat aangeeft dat Gilde Opleidingen financieel gezond blijft en ruimte houdt voor investeringen in onderwijsontwikkeling en strategische projecten. Het is echter van belang om de kostenontwikkeling en inkomstenstromen nauwlettend te monitoren om de continuïteit op midden en lange termijn te waarborgen.

Kengetallen: Solvabiliteit II

De solvabiliteit kan gezien worden als een indicator voor de financiële gezondheid op de langere termijn. De inspectie hanteert hierbij in het algemeen de solvabiliteit II (waarbij ook de voorzieningen meegeteld worden) als indicator. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen (incl. voorzieningen) en het totale vermogen. Deze ratio wordt afgezet tegen de volgende normen:

- de intern door het bestuur vastgestelde en door RvT goedgekeurde norm van 38% en
- de door de onderwijsinspectie gehanteerde norm van 30%

Tabel 24 Ontwikkeling Solvabiliteit 2025 t/m 2030

	2025 Realisatie	2026 (t+1)	2027 (t+2)	2028 (t+3)	2029 (t+4)	2030 (t+5)
Solvabiliteit II	65%	68%	72%	73%	75%	76%

De solvabiliteit is en blijft ruim boven zowel de interne norm als de inspectienorm. Met een solvabiliteit die ruim boven deze normen ligt, bevindt Gilde Opleidingen zich in een zeer gezonde financiële positie. Deze ontwikkeling is het gevolg van structureel positieve resultaten en een zorgvuldig investeringsbeleid. De hoge solvabiliteit biedt ruimte om toekomstige risico's op te vangen en investeringen in onderwijsinnovatie en kwaliteit te blijven realiseren. Hoewel een hoge solvabiliteit positief is, blijft het belangrijk om een evenwicht te bewaren tussen financiële buffers en het inzetten van middelen voor strategische doelen. De

komende jaren zal daarom aandacht blijven voor een optimale balans tussen continuïteit, investeringen en rendement.

Kengetallen: Normatief Eigen Vermogen

Sinds 2020 is door de overheid een norm geïntroduceerd om vast te stellen of onderwijsinstellingen een bovenmatig eigen vermogen hebben. Op basis van onderstaande formule wordt de norm bepaald.

0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	+
Boekwaarde resterende vaste activa (totale activa minus gebouwen)	+
0,05 x totale baten	+

Ultimo 2025 bedraagt de signaleringswaarde eigen vermogen voor Gilde Opleidingen € 120 miljoen daar waar het publiek eigen vermogen slechts € 72,9 miljoen bedraagt. Er is geen sprake van een bovenmatig eigen vermogen conform de externe publieke norm. Ook voor de periode tot en met 2030 wordt voorzien dat Gilde Opleidingen binnen de norm blijft.

Current ratio

De current ratio, die de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende verplichtingen weergeeft, laat in de periode 2025–2030 een stijgende lijn zien. Deze ontwikkeling duidt op een toenemende liquiditeitspositie en een groeiende mate waarin Gilde Opleidingen in staat is om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen. De stijging is voornamelijk het gevolg van:

- Structureel positieve resultaten, die leiden tot een toename van liquide middelen.
- Beheerst investeringsbeleid, waardoor de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden gunstig blijft.
- Afname van kortlopende verplichtingen door een stabiele financieringsstructuur.

Hoewel een hogere current ratio een sterke liquiditeitspositie weerspiegelt, is het belangrijk om te waken voor een te hoge ratio. Dit kan namelijk wijzen op onbenut kapitaal dat niet effectief wordt ingezet voor strategische doelen. De komende jaren blijft het daarom van belang om een balans te vinden tussen liquiditeit en investeringen in onderwijsontwikkeling en innovatie.

De current ratio wordt gerelateerd aan de door de Onderwijsinspectie geformuleerde norm van 0,75.

Tabel 25 Ontwikkeling current ratio 2025 t/m 2030

	2025 Realisatie	2026 (t+1)	2027 (t+2)	2028 (t+3)	2029 (t+4)	2030 (t+5)
Current ratio	1,45	2,59	2,51	2,89	3,17	3,43

Liquiditeit

De liquiditeitspositie geeft een beeld van de financiële situatie op de korte termijn. Met andere woorden: kan Gilde Opleidingen op korte termijn aan haar financiële verplichtingen voldoen.

De liquide middelen nemen in de periode 2025–2030 substantieel toe. Deze ontwikkeling is het resultaat van:

- Structureel positieve jaarresultaten, die bijdragen aan een oplopend kasoverschot.
- Beheerst investeringsbeleid, waardoor liquiditeit behouden blijft.
- Geen significante toename van kortlopende verplichtingen, wat de kaspositie verder versterkt.

De stijgende trend geeft aan dat Gilde Opleidingen over voldoende middelen beschikt om aan haar verplichtingen te voldoen en ruimte heeft voor strategische investeringen. Tegelijkertijd is het belangrijk om te bewaken dat deze middelen effectief worden ingezet en niet onnodig op de balans blijven staan, zodat het rendement op beschikbare middelen optimaal blijft.

Kengetallen: absolute omvang liquide middelen

Ultimo 2025 bedroeg het saldo liquide middelen € 28,8 miljoen ten opzichte van de inspectienorm van minimaal € 2 miljoen. Voor de komende jaren wordt voorzien dat Gilde Opleidingen blijft voldoen aan de norm. In 2025 heeft een vervroegde aflossing van € 15 mln. van de externe financiering plaatsgevonden. Gelet op de ontwikkeling van de liquide middelen tijdens de meerjarenbegrotingsperiode zal in 2026 een 2^e vervroegde aflossing plaatsvinden. Doelstelling is om boven de norm te blijven.

Op basis van de reguliere resultaten uit de exploitatie en de going concern investeringen heeft Gilde Opleidingen tijdens de meerjarenbegrotingsperiode geen behoefte aan additionele financieringen.

6.6.4 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controle systeem

Risicomanagement is bedoeld om mogelijke risico's tijdig te kunnen detecteren om er met passende maatregelen adequaat op te kunnen antiperen en reageren. Er wordt binnen Gilde Opleidingen op diverse manier invulling gegeven aan risicosignalering en -beheersing zoals hieronder beschreven. Bij de identificatie van de voornaamste risico's en onzekerheden zijn onder andere strategische, operationele, financiële én wet- en regelgeving technische risico's in overweging genomen. Ook gaan we in deze paragraaf in op doorontwikkeling van het risicobeheersings- en controlesysteem.

Verankering in werkprocessen en in gedragsregels

Werkprocessen en -instructies zijn zodanig ingericht dat aan vigerende wet- en regelgeving wordt voldaan. Veel van deze processen volgen uit de inrichting van ondersteunende informatiesystemen, waarmee een bepaalde werkwijze moet worden gevolgd. Waar van toepassing wordt bij de inrichting van deze werkprocessen uitdrukkelijk rekening gehouden met eisen gesteld vanuit AO/IB-oogpunt, zoals een afdoende functiescheiding. Proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de processen. Gedragsregels zijn vastgelegd in diverse reglementen.

Auditing

Gilde Opleidingen beschikt niet over een verbijzonderde interne auditafdeling. Wel vinden diverse interne controles plaats door onder andere de afdelingen Kwaliteit, Personeel & Organisatie, Financiële Administratie, Inkoop, Bekostiging en Control. Die zijn deels situationeel en deels structureel van aard, bijvoorbeeld als onderdeel van periode-afsluitingen. Door de afdeling Kwaliteit worden gerichte audits uitgevoerd op kwaliteitsaspecten van het onderwijs.

Verankering in de planning & control cyclus

De planning & control cyclus op diverse aspecten van bedrijfsvoering (zie ook H7) is zodanig ingericht dat tijdig gesignaleerd kan worden waar realisatie afwijkt van planning, waarna afgestemd wordt over mogelijke risico's en hiermee om te gaan. Dit geldt ook voor de financiële planning en controle. De directeurs zijn verantwoordelijk voor hun eigen begroting. Zij worden daarin bijgestaan door financieel adviseurs en P&O-adviseurs, die in die hoedanigheid ook een toetsende rol vervullen.

Jaarlijks wordt de meerjarenraming bijgesteld. Deze bestrijkt op dit moment een periode van 5 jaar. De raming geeft inzicht in de toekomstige financiële effecten van het gevoerde beleid. Het model bevat ook de mogelijkheid om verschillende scenario's in de toekomst door te rekenen en de effecten voor solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit inzichtelijk te maken.

Gilde Opleidingen heeft een lage risicobereidheid ten aanzien van risico's die de continuïteit van onderwijs, kwaliteit van onderwijs, veiligheid van studenten en medewerkers én financiële continuïteit kunnen beïnvloeden. Voor risico's die samenhangen met digitalisering en strategische ontwikkeling is de instelling bereid om in beperkte mate risico's te accepteren indien die beheersbaar zijn en passen binnen de beschikbare financiële kaders. Risicosignalering is niet beperkt tot de vaste momenten in de P&C-cyclus. Als daar aanleiding voor is, wordt tussentijds via de lijn gesignaleerd en waar nodig geëscaleerd.

Doorontwikkeling risicobeheersings- en controlesysteem

Eerder is geconstateerd dat het risicobeheersings- en controlesysteem verdere doorontwikkeling behoeft om beter zicht te krijgen op risico's en met name ook te sturen op beheersing van risico's. Dat vraagt om een gezamenlijke visie op risicomanagement, expertise en methodes en inbedding in de cultuur en mindset van de organisatie.

In 2021 is middels een position paper de denkrichting van risicomanagement ontwikkeld. Dat heeft in 2022 een vervolg gekregen door het expliciet opnemen van risicomanagement in de jaarplannen van clusters en diensten. Gebleken is dat verdere inspanningen nodig zijn om expertise op dit gebied te vergroten bij betrokkenen en deze te vertalen in werkwijzen en overleggen om risicomanagement daadwerkelijk in te bedden in de organisatie. Dit traject zal een vervolg krijgen in de komende jaren, mede door de herpositionering van de controller die zich zal gaan richten op de volle breedte van business control.

6.6.5 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Specifieke gebeurtenissen en/of wijzigingen in de externe of interne omgeving van Gilde Opleidingen kunnen (in meerdere of mindere mate) invloed hebben op de continuïteit van de organisatie en op het realiseren van de (strategisch) doelen. De onderstaande tabel informeert over de strategische risico's zoals geïdentificeerd door het CvB en de RvT van Gilde Opleidingen. Tevens geeft de tabel informatie over mitigatie van genoemde risico's. Gedurende 2025 hebben zich geen significante risico's gemanifesteerd. De geïdentificeerde risico's zijn adequaat beheerst en hebben niet geleid tot materiële verstoringen van de bedrijfsvoering of de realisatie van de organisatiedoelstellingen. In 2026 is Gilde Opleidingen gestart met een nieuwe opzet van risicomanagement, waarbij gekeken wordt naar de risico's gerelateerd aan de processen en risicobeleid.

Strategisch risico	Beheersingsmaatregel
1. Het risico dat de kostenstructuur onvoldoende meebeweegt met dalende inkomsten als gevolg van demografische krimp en dalende studentenaantallen.	De meerjarenraming is een belangrijk instrument om tijdig te anticiperen op dalende studentenaantallen en inkomsten en wordt jaarlijks geactualiseerd. Strategische plannen voor huisvesting en personeel houden rekening met krimp.
2. Als gevolg van de krimp wordt het steeds lastiger om kleinere opleidingen en opleidingslocaties levensvatbaar te houden. Daarmee staat ook de continuïteit van opleidingsinfrastructuur in de regio onder druk.	Ontwikkelen onderwijs door inzet krimpgeld op het gebied van digitalisering, hybride onderwijsvormen, clusteringen, plaats- en tijdsafhankelijk leren en samenwerkingsvormen met externe partijen worden

	ingezet om de opleidingsinfrastructuur in de regio zoveel mogelijk te behouden.
3. Onvoldoende vertaling van strategie naar operationele doelstellingen.	De integrale strategische planningscyclus waarin strategische doelstellingen periodiek worden vertaald naar concrete jaarplannen, resultaatafspraken en monitoring op voortgang en realisatie.
4. Risico op cyberaanval en informatiebeveiliging	Gilde Opleidingen hanteert het SURF audit Toetsingskader Informatiebeveiliging als leidend normenkader voor het versterken van de digitale weerbaarheid. Door middel van periodieke self-assessments, externe toetsing en verbeterplannen ontstaat inzicht in het actuele volwassenheidsniveau en de resterende risico's. Hiermee wordt informatiebeveiliging niet incidenteel, maar structureel ingebed in de governance, processen en technische infrastructuur van de organisatie.
5. Onvoldoende gekwalificeerde docenten en ondersteunend personeel.	Het strategisch personeelsplan draagt bij aan inzicht in toekomstig kwalitatief en kwantitatief personeelsbestand. Daarnaast wordt geanticipeerd op (mogelijke) tekorten door o.a. professionalisering, interne doorstroomtrajecten en werving van nieuwe collega's. In het kader van carrière perspectief voor medewerkers zijn in de Kwaliteitsagenda 2024-2027 plannen opgenomen die beogen bij te dragen aan het behoud van medewerkers.
6. Risico's op het gebied van fysieke en sociale veiligheid, leidend tot schade voor studenten en/of medewerkers en (imago)schade voor Gilde Opleidingen.	Gilde Opleidingen beschikt over een centraal Veiligheidsbureau dat toeziet op de uitvoering en monitoring van vastgestelde crisis- en veiligheidsplannen op zowel sociaal als fysiek vlak. Daarnaast zijn op alle locaties BHV-organisaties en interventieteams actief voor snelle en adequate opvolging van incidenten en calamiteiten.
7. Frauduleus handelen door medewerkers.	Beheersmaatregelen die door Gilde Opleidingen zijn ingericht betreffen o.a.: bestuursreglement, directiestatuut, treasury statuut, procuratie- en mandateringsregeling, klokkenluidersregeling en klachtenregeling. In de frauderisico matrix zijn o.a. functiescheiding, autorisatie, interne controle en monitoring opgenomen als beheersmaatregel.

7. Organisatie, bestuur, medezeggenschap en toezicht



7.1 Inleiding

Hoofdstuk 7 is het laatste hoofdstuk van dit jaarverslag. In dit hoofdstuk informeert Gilde Opleidingen over structuur en diverse aspecten van bestuur. Ook komen de diverse klachtenregelingen aan bod alsmede rapportages van de medezeggenschapsorganen Ondernemingsraad en Studentenraad. Het hoofdstuk rondt af met de rapportage van de Raad van Toezicht.

7.2 Structuur

7.2.1 Juridische structuur

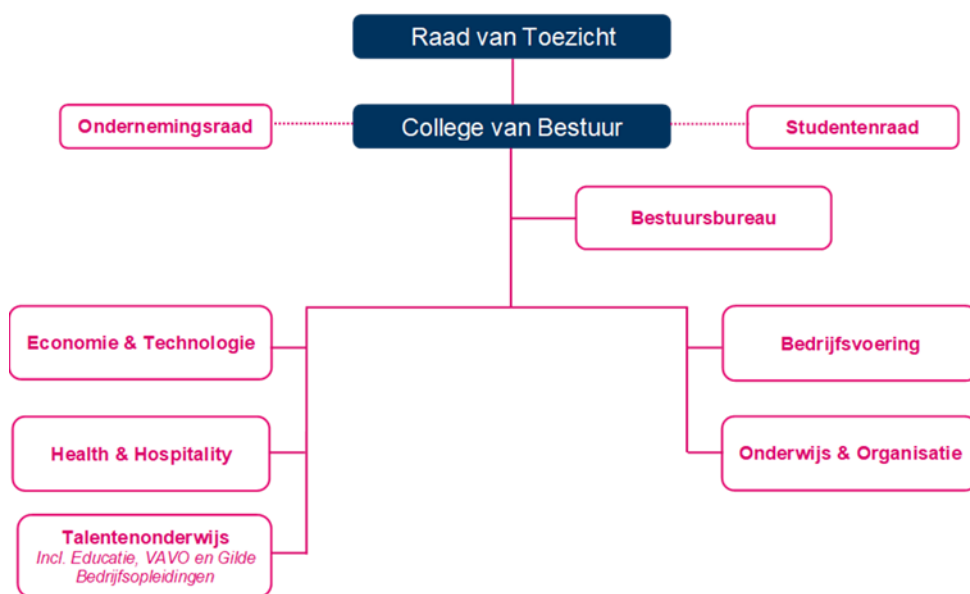
Gilde Opleidingen is statutair gevestigd in Roermond en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder de naam *Stichting Gilde Opleidingen*. Naast de Stichting maken twee besloten vennootschappen deel uit van de organisatie: Gilde Educatie Activiteiten B.V. en B.V. Gilde Contract.

Binnen Gilde Educatie Activiteiten B.V. worden activiteiten uitgevoerd op het gebied van volwasseneneducatie, gericht op maatschappelijke ontplooiing, arbeidsparticipatie en doorstroom naar vervolgopleidingen. B.V. Gilde Contract werd in het verleden ingezet voor het onderbrengen van tijdelijke aanstellingen in het kader van projectmatige activiteiten en financiering uit derde geldstromen. Deze vennootschap blijft bestaan in haar huidige juridische vorm, maar heeft geen personeel in dienst.

Stichting Gilde Opleidingen is enig aandeelhouder van B.V. Gilde Contract; deze vennootschap is op haar beurt enig aandeelhouder van Gilde Educatie Activiteiten B.V. Het College van Bestuur fungeert als directie van B.V. Gilde Contract. Voor Gilde Educatie Activiteiten B.V. is het College van Bestuur verantwoordelijk; de dagelijkse aansturing van de organisatie en haar medewerkers is belegd bij een directeur. Deze BV kent een eigen Ondernemingsraad.

7.2.2 Organisatiestructuur

Tabel 26 Organigram Gilde Opleidingen



7.3 Bestuur

7.3.1 Samenstelling en werkwijze

Het College van Bestuur bestaat uit twee personen: de heer ir. P.T.H.J. Thuis EMC (voorzitter) en de heer P.E.L. Tummers MME (lid). *Bijlage 1.1 Personele invulling en nevenfuncties CvB* informeert over nevenfuncties van de leden van het CvB. Het CvB kent een collegiaal bestuur waarbij beide leden eigen portefeuilles hebben en besluiten gezamenlijk genomen worden.

Het CvB handelt in lijn met interne regelgeving en met relevante externe wet- en regelgeving. In 2024 is het Bestuursreglement herzien nadat in 2023 de statuten zijn herzien in het kader van de WBTR. In 2024 heeft nog een beperkte aanvulling op de statuten plaatsgevonden, met name gericht op vrijwaring van bestuurders en toezichthouders.

Goed bestuur wint aan kwaliteit, diepgang en draagvlak als bestuurders ruimte geven aan inhoudelijke en organisatorische inbreng van diverse interne en externe belanghebbenden, de zogenaamde horizontale dialoog. Gilde Opleidingen kent vele vormen van horizontale dialoog (zie ook *Hoofdstuk 3 Actieve Partner in de regio*). Extern speelt dit in het onderhouden van goede relaties en het regelmatig organiseren van bestuurlijke en ambtelijke overleggen met bedrijfsleven, overheden (provinciaal en gemeentelijk) en onderwijsorganisaties (vo, mbo en hbo).

Intern vervult de dialoog met de Studentenraad en de Ondernemingsraad een belangrijke rol. Daarnaast vinden regelmatig informele overleggen plaats tussen het College van Bestuur en teammanagers, afdelingshoofden en adjunct-directeuren.

Aan het einde van het verslagjaar heeft de voorzitter aangekondigd dat hij Gilde Opleidingen gaat verlaten, vanwege een nieuwe baan, op 1 maart 2026. Naar aanleiding van deze aankondiging is tijdig gestart met de voorbereiding van de opvolging, zodat de continuïteit van het bestuur gewaarborgd blijft. Er is een wervings- en selectieproces opgestart om een geschikte opvolger te vinden.

7.3.2 Governance code

Gilde Opleidingen is lid van de MBO Raad en hanteert de *Code goed bestuur mbo 2020*. Deze governancecode stimuleert waarden-gedreven en reflectief bestuur. Uitgaande van de kernwaarde vertrouwen staan vijf waarden centraal: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef.

Het College van Bestuur herkent zich in deze waarden en hanteert ze als leidraad voor het bestuurlijk handelen. Het functioneren van het College van Bestuur wordt besproken met de Raad van Toezicht en het College legt in het jaarverslag verantwoording af over de resultaten. Ook in de samenwerking met de directeuren wordt het bestuurlijk handelen expliciet verbonden aan de governancecode.

Verantwoordelijkheid

Gilde Opleidingen belegt verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Het concept *Teams in the lead* is hiervan een belangrijk voorbeeld. Teams dragen brede verantwoordelijkheid, onder meer voor onderwijskwaliteit en studentenzorg.

Samenwerking

Samenwerking vormt een belangrijk aandachtspunt in de organisatie-inrichting en bij de selectie van leidinggevenden. Intern wordt gestuurd op samenwerking binnen en tussen teams. Extern werkt Gilde

Opleidingen samen met diverse partners in de regio, waaronder mbo-instellingen binnen het Alliantieoverleg Limburg.

Integriteit

Integriteit is verankerd in regelgeving, toezicht en organisatiecultuur. Gilde Opleidingen hecht groot belang aan transparant en zorgvuldig handelen, passend bij haar publieke opdracht en het werken met publieke middelen.

Openheid

Gilde Opleidingen is transparant over haar handelen en prestaties. Medezeggenschapsorganen, management en toezicht hebben laagdrempelig toegang tot relevante informatie. De organisatie legt open verantwoording af en treedt actief op bij onjuiste beeldvorming.

Lef

Lef komt tot uitdrukking in het maken van principiële keuzes, ook wanneer deze tegen de heersende stroom ingaan. Gilde Opleidingen kiest bewust voor maatschappelijk ondernemerschap en stelt toegankelijkheid van onderwijs voor kwetsbare studenten boven rendement, binnen een transparant en verantwoord bestuurlijk kader.

7.3.3 Management control

Hieronder vindt een korte schets plaats van management control binnen Gilde Opleidingen, inclusief daarbij behorende ontwikkelingen.

Planning

De jaarlijkse cyclus van management control start met het opstellen van jaarplannen en de begroting, gebaseerd op de meerjarenplanning en -begroting. De directie en het management van de onderwijsclusters en diensten zijn verantwoordelijk voor hun eigen begroting, met ondersteuning van business-/financial controllers en P&O-adviseurs. Deze adviseurs vervullen tevens een toetsende rol. De meerjarenraming wordt jaarlijks geactualiseerd en beslaat momenteel een periode van vijf jaar. Dit model geeft inzicht in de toekomstige financiële effecten van het gevoerde beleid en maakt het mogelijk verschillende scenario's door te rekenen, inclusief de impact op solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit.

Monitoring en bijsturing

Twee keer per jaar worden integrale managementrapportages opgesteld voor de onderwijsclusters en diensten. Hierin geven zowel de directies als de betrokken adviseurs (financiën, personeel, onderwijskwaliteit) hun visie op functioneren en risico's. Deze rapportages vormen de basis voor managementgesprekken tussen het College van Bestuur en de directies, waarin de belangrijkste ambities, knelpunten en risico's worden besproken.

Daarnaast vindt maandelijks rapportage plaats van de financiële resultaten van de organisatieonderdelen. Via de tool Anago is real-time inzicht beschikbaar in de budgetrealisatie, waardoor tijdige bijsturing mogelijk is.

Ontwikkelingen in 2025

In 2024 is de verdere vormgeving van de controlfunctie op basis van het 'Three Lines Model' gestart. De functie van concern controller, die een onafhankelijke rol vervult en direct aan het CvB rapporteert, is eind 2024 ingevuld. In 2025 is de tweede lijn verder ontwikkeld, met duidelijke plaatsing van taken en verantwoordelijkheden. Hiermee kan een verbijzonderde interne controle in de derde lijn plaatsvinden.

In de continuïteitsparagraaf van dit verslag worden de belangrijkste strategische risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen beschreven. Met de herpositionering van de concern controller is in 2025 extra aandacht uitgegaan naar de doorontwikkeling van risicomanagement binnen de planning- en controlcyclus.

Risicosignalering beperkt zich niet tot de vaste momenten in de P&C-cyclus. Wanneer nodig, wordt tussentijds via de lijn gerapporteerd en geëscaleerd. Deze ad hoc signalering kan voortkomen uit de monitorende rol van de stafafdelingen, bijvoorbeeld op basis van interne controles en audits.

7.4 Regelingen ten aanzien van klachten en beroep

Commissie van Beroep voor de Examens

Stichting Gilde Opleidingen is via de samenwerkingsovereenkomst Commissie van Beroep voor de Examens aangesloten bij een externe Commissie van Beroep voor de Examens. De overige partners zijn: Yuverta, ROC Ter AA, Koning Willem 1 College en het Summa College.

Het voorzitterschap is belegd bij Yuverta. In het Reglement Commissie van Beroep voor de Examens is in artikel 1, lid 2 aangegeven dat de commissie oordeelt over beslissingen van de examencommissie of examinatoren richting examenkandidaten van elk van de deelnemende instellingen en de commissie oordeelt op grond van artikel 8.1.7.a lid 5 WEB over de (negatieve) bindend studieadviezen die de deelnemende instellingen aan haar studenten geeft. Indien het een zaak van Gilde Opleidingen betreft dan beslissen de leden van de overige ROC's in deze zaak. Gilde Opleidingen waarborgt hiermee de onafhankelijkheid richting de student. In 2025 is één beroepszaak aan de orde geweest bij de Commissie van Beroep voor de Examens jegens een besluit van de examencommissie van Gilde Opleidingen. Het beroep had betrekking op een vrijstelling. Het beroep is ongegrond verklaard. De student heeft de zaak niet voorgelegd bij de Raad van State.

Geschillenadviescommissie

Stichting Gilde Opleidingen is via de samenwerkingsovereenkomst geschillenadviescommissie aangesloten bij een externe geschillenadviescommissie. De overige partners zijn: ROC Ter Aa, Koning Willem I College en het Summa College. De geschillenadviescommissie bestaat sinds de invoering van de Wet verbetering rechtsbescherming mbo-studenten, te weten 1 augustus 2023.

In de geschillenadviescommissie wordt gewerkt met uitvoeringscommissies. De uitvoeringscommissie die op grond van artikel 7.5.7. lid 2 WEB advies uitbrengt aan het bevoegd gezag van Gilde Opleidingen over bezwaren die door de student/deelnemer ingediend zijn, bestaat uit leden afkomstig van het Summa College en het Koning Willem I College. Geschillen die ingediend worden kunnen gaan over schriftelijke beslissingen van Gilde Opleidingen inhoudende een rechtshandeling op grond van de wet en daarop gebaseerde regelingen dan wel met het ontbreken van een dergelijke beslissing, met uitzondering van beslissingen die aan de Commissie van Beroep voor de Examens voorgelegd kunnen worden. Het bevoegd gezag van Gilde Opleidingen neemt een beslissing op het bezwaar.

In 2025 is één bezwaar aan de orde geweest bij het College van Bestuur en ter advisering voorgelegd aan de geschillenadviescommissie. Dit bezwaar loopt door in 2026.

Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State

Indien een student/deelnemer zich niet kan vinden in de uitspraak van de Commissie van Beroep voor de Examens en/of in de beslissing op bezwaar van het College van Bestuur, kan hij/zij beroep instellen bij de

Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS). In 2025 is geen beroep jegens besluiten van Gilde Opleidingen bij de ABRvS aan de orde geweest.

Algemene Klachtencommissie

De Algemene Klachtencommissie van Gilde Opleidingen is ondergebracht bij de dienst Onderwijs & Organisatie. De Algemene Klachtencommissie bestaat uit een aantal externe leden met ieder hun eigen expertise. Hiermee is de onafhankelijkheid en professionaliteit van de Algemene Klachtencommissie gewaarborgd. De commissie behandelt klachten, niet zijnde klachten omtrent ongewenst gedrag, zaken die toekomen aan de Commissie van Beroep voor de Examens en/of (sinds 1 augustus 2023) de Geschillenadviescommissie en brengt advies uit aan het College van Bestuur. Het College van Bestuur beslist uiteindelijk over een klacht. De algemene klachtencommissie heeft in 2025 geen klachten ontvangen en behandeld.

Ongewenste omgangsvormen

Het College van Bestuur heeft in 2025 acht klachten ontvangen omtrent ongewenste omgangsvormen. Voor een klacht heeft het College van Bestuur extern onderzoek laten verrichten. Deze klacht is ongegrond verklaard. De overige klachten zijn in goed overleg opgelost.

Klachten

In 2025 zijn 154 klachten in totaal ontvangen. Het merendeel van de klachten had betrekking op facilitaire aangelegenheden. Het andere merendeel had betrekking op besluiten (met name het niet afgeven van vrijstellingen) van de examencommissie. Alle klachten zijn minnelijk opgelost, behalve het bezwaar dat nog bij het College van Bestuur aanhangig is. De klachten inzake vrijstellingen worden snel opgelost door toelichting door de secretaris van de examencommissie.

7.5 Ondernemingsraad

7.5.1 Samenstelling

Tabel 27 geeft informatie over de samenstelling van de OR in 2025.

Tabel 27 Samenstelling OR

Rol	Naam	Organisatieonderdeel/ afdeling
Voorzitter	Pascal Wenmakers	Cluster TO
Secretaris /lid	Kim Vranken	Cluster E&T
Vicevoorzitter / lid	Marcel Wijsman	Cluster E&T
Lid	Harm van Gessel	Cluster H&H
Lid	Jose Aerts	Diensten
Lid	Zahra Ait Boussaïd	Cluster E&T
Lid	Joris Smeets	Gilde Sportief
Lid	Wilbert Janssen	Cluster E&T
Lid	Kurt Moonen	Cluster H&H
Lid	Chris Moorman	Cluster E&T
Lid (tot 01-08-2025)	Maurice Wekx	Diensten

Lid (vanaf 01-08-2025)	Beate Drever	Cluster H&H
Lid (tot 01-03-2025)	Frans Robben	Cluster E&T
Lid (vanaf 01-03-2025)	Jascha Bergs	Cluster E&T

7.5.2 Visie en aandachtspunten

Wij willen een OR zijn die:

- Een volwaardig partner is van het CvB;
- Tot concrete resultaten komt voor alle medewerkers;
- Zichtbaar en benaderbaar is en wil weten wat er bij de achterban speelt.

Vanuit die visie staat de OR van Gilde Opleidingen voor:

- De OR denkt mee bij het tot stand komen van nieuw beleid en neemt zelf initiatief nemen waar dit nodig is;
- De OR staat voor de medewerkers, waarbij het organisatiebelang niet uit het oog wordt verloren;
- De OR neemt initiatief wanneer nodig en bewaakt uitvoering van afgesproken beleid en afspraken;
- De OR wil een goede communicatie met haar achterban. Dit is belangrijk voor de binding en informatie, uitgaande van wat goed gaat en/ of beter kan of moet.

De OR maakt zich sterk voor een goed functionerende organisatie, waarin het voor alle werknemers prettig werken is. Daarbij focust de OR op een vijftal aandachtspunten:

- Werkdruk;
- Kwalitatief goed onderwijs;
- Kwaliteit van de werkomgeving;
- (Strategisch) personeelsbeleid;
- Besteding financiële middelen.

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) vormt de basis voor het werken van de OR bij Gilde Opleidingen, aangevuld met bepalingen uit de Wet Educatie en Beroepsonderwijs en de cao mbo. De zittende Ondernemingsraad ziet de rol van medezeggenschap als volgt:

- Meebeslissen (instemmingrecht);
- Invloed op de besluitvorming (adviesrecht en initiatiefrecht);
- Er is recht op alle informatie die de OR nodig heeft om het werk optimaal te kunnen doen (informatierecht);
- Meningsvorming mede gebaseerd op informatie vanuit de achterban;
- Communicatie tussen Ondernemingsraad, College van Bestuur, Raad van Toezicht, directeuren, medewerkers, Studentenraad en externe contacten.

7.5.3 Deskundigheidsbevordering

De nieuwe OR heeft in september 2025 deelgenomen aan een scholing o.l.v. Schateiland (extern bureau gespecialiseerd in training van OR) waarin thema's als basiskennis over de WOR (Wet op de Ondernemingsraad), de zichtbaarheid van de OR, communicatie en het vormen van commissies inclusief aandachtvelden aan bod zijn gekomen. Daarnaast hebben verschillende individuele leden van de Ondernemingsraad deelgenomen aan deskundigheidstrainingen.

7.5.4 Werkwijze

Naast de eigen OR-overleggen vergadert de raad maandelijks met het College van Bestuur. Dit kan zijn in de vorm van een bijeenkomst of een formele overlegvergadering op basis van de WOR. Deze vergaderingen alsook de OR-vergaderingen zijn openbaar. Verder heeft het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad tweewekelijks overleg met het College van Bestuur.

De OR werkt met commissies waarin leden zich kunnen specialiseren in thema's en zodoende zich vooral verdiepen in onderwerpen die binnen deze commissie aan de orde komen. De commissies zijn Onderwijs & Organisatie, Bedrijfsvoering en Communicatie. Binnen deze commissies zijn er verschillende aandachtsgebieden.

Tabel 28 Commissies en aandachtsgebieden OR

ONDERWIJS & ORGANISATIE	BEDRIJFSVOERING	COMMUNICATIE
Personeel	Financiën	PR en communicatie met achterban
RI&E	Huisvesting	
Onderwijs		
ARBO		
Sociale Commissie		

7.5.5 Verslag over 2025

Overleggen

In 2025 heeft de Ondernemingsraad tweemaal overleg gehad met de Raad van Toezicht. Voor wat betreft het traject inzake de instemming op de Kwaliteitsagenda 2024-2027 heeft de OR met diverse geleidingen binnen en buiten Gilde Opleidingen intensieve gesprekken gevoerd en zich laten adviseren en voorlichten. Dit heeft uiteindelijk geleid tot aanpassingen in de instemmingsaanvraag met een instemmingsbesluit door de OR tot gevolg.

De Ondernemingsraad participeerde in de projectgroep die de uitwerking van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 begeleidde en heeft diverse malen deelgenomen aan de overleggen van de stuurgroep voor de invoering van het nieuwe studentinformatiesysteem (SIS).

Ook heeft eenmaal overleg plaatsgevonden tussen de Ondernemingsraad en de bedrijfsarts.

De Ondernemingsraad heeft de directeurs van de drie onderwijsclusters uitgenodigd voor een constructief overleg. Tijdens deze bijeenkomst hebben de directeurs de OR geïnformeerd over de actuele stand van zaken binnen hun clusters en hun toekomstverwachtingen gedeeld. Daarnaast heeft de OR haar werkwijze en speerpunten toegelicht, met het oog op een effectieve en transparante samenwerking.

In september 2025 zijn voorbereidingsgesprekken met de vakbonden gevoerd ter voorbereiding op het IGO-overleg. Daarnaast heeft de Ondernemingsraad deelgenomen aan door de vakbonden georganiseerde bijeenkomsten over loopbaanperspectieven binnen Gilde Opleidingen. Gedurende het jaar vonden meerdere gesprekken plaats met de Ondernemingsraad van GEA B.V. en VISTA college en is er aansluiting gezocht bij OR-overleggen in Noord-Brabant.

Op verzoek van medewerkers heeft de OR gesprekken gevoerd over onderwerpen die niet altijd als formele OR-vraagstukken konden worden behandeld. Door deze gesprekken konden vragen waar mogelijk worden doorverwezen naar de juiste formele kanalen. In sommige gevallen bleek achter een individueel vraagstuk een bredere kwestie te schuilen, waarop de OR alsnog zijn formele rol heeft opgepakt. Verder heeft de OR actief deelgenomen aan de werkgroep Nieuwbouw Marathonlaan, de verhuizingen binnen Roermond en het Onderwijskundig Beraad.

De Ondernemingsraad heeft ervoor gekozen om in de verschillende overleggen meer de dialoog te zoeken. Deze manier van werken wordt als constructief ervaren. Aandachtspunt voor zowel de bestuurder als de Ondernemingsraad is om elkaar eerder mee te nemen in het proces als het gaat over advies- en instemmingsaanvragen.

Instemming en advies

Hieronder volgt een overzicht van onderwerpen waaraan de Ondernemingsraad in 2025 advies heeft uitgebracht of instemming heeft verleend:

- Adviesaanvraag verhuizingen Roermond;
- Adviesaanvraag verhuizingen engineering Venlo;
- Adviesaanvraag teamindelingen en procedure werkverdeling 2025-2026;
- Instemmingsaanvraag reglement cameratoezicht;
- Adviesaanvraag verhuizingen infratechniek;
- Adviesaanvraag mobiliteit en parkeren;
- Adviesaanvraag opleidingsportfolio 2026-2027;
- Instemmingsaanvraag hoofdlijnen begroting 2026;
- Adviesaanvraag verhuizingen BBL-opleidingen naar zorggroep ;
- Adviesaanvraag samenwerkingsovereenkomst onderwijsregio Limburg.

De volgende adviesaanvragen zijn op 31 december 2025 nog in behandeling:

- Adviesaanvraag samenwerking Fontys;
- Adviesaanvraag verhuizingen Mobiele werktuigen.

7.6 Studentenraad

De Studentenraad kent een samenstelling die is opgebouwd vanuit de verschillende locaties van Gilde Opleidingen doordat alle locaties de mogelijkheid hebben om kandidaten zitting te laten nemen in de Studentenraad. De zittingsduur van studenten die zitting hebben in de Studentenraad bedraagt twee jaar. Dit leidt ertoe dat er vrijwel elk jaar verkiezingen van de leden van de Studentenraad vanuit sommige locaties van Gilde Opleidingen plaatsvinden. Hiermee wordt bereikt dat de medezeggenschap van studenten op het niveau van de gehele instelling is verzekerd. In 2025 zijn er twee keer verkiezingen georganiseerd. Na de verkiezingen in maart 2025 is de Raad op één plek na voltallig geworden. Bij de verkiezingen in december 2025 zijn alle vacatures ingevuld en bestaat de Raad uit 19 leden.

Het College van Bestuur biedt de Studentenraad secretariële en personele ondersteuning. De Studentenraad heeft ongeveer om de 7 weken een overleg waarbij een vertegenwoordiging van het College van Bestuur aanwezig is. Er hebben negen bijeenkomsten plaatsgevonden. De vergaderingen worden door het dagelijks bestuur in samenspraak met het College van Bestuur voorbereid. Verder heeft de Raad twee werkvergaderingen gehad, zonder aanwezigheid van het College van Bestuur. Daarnaast heeft de Studentenraad twee keer gesproken met een afvaardiging van de Raad van Toezicht.

Zaken die ter instemming aan de Studentenraad worden voorgelegd, worden op de agenda geplaatst. Hierbij kun je denken aan: praktijkovereenkomst, examenreglementen, toelatingsbeleid, regeling onregelmatigheden en fraude, toelatingsbeleid en hoofdlijnen kaderstelling begroting. Regelmatig wordt iemand vanuit de diensten uitgenodigd om van de Raad te horen en te laten meedenken over toekomstig beleid over bijvoorbeeld de kwaliteitsagenda, BPV, ICT, studentenfonds, mobiliteit en parkeren, camerabeleid, visietraject digitale leeromgeving, duurzaamheid, roostering en het huisvestingsbeleid. Bij de start van het studiejaar worden de clusterdirecteuren uitgenodigd om te sparren over wat goed gaat en wat beter dient te gaan.

De Studentenraad zet in op professioneel binnen hoofdlijnen te vergaderen, waarbij er aandacht is voor de eigen speerpunten. In oktober heeft de Raad scholing gevolgd door middel van het organiseren van een heidag. Daar is uit voortgekomen dat de Raad heeft uitgesproken dit studiejaar drie speerpunten op de agenda te zetten, te weten: mentale gezondheid, studentenparticipatie en een veilige en fijne school. Bij de speerpunten mentale gezondheid en studentenparticipatie is de Raad betrokken in de processen om te komen tot nieuw beleid. In samenspraak met het CvB wordt een werkvorm gezocht die past bij het bespreken van sociale veiligheid.

De inzet blijft om professioneel te blijven werken en zichtbaar te zijn voor de achterban. Regelmatig wordt daarbij een voorbereiding gedaan van onderwerpen via interne werkgroepen. Het blijft een uitdaging om aanpassingen van beleid te bewerkstelligen binnen de uitgezette speerpunten. Door de extra PR-ondersteuning vanuit het project studentenparticipatie zijn er stappen gezet om de zichtbaarheid te vergroten en bewustwording te creëren dat de mening van elke student telt.

7.7 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Gilde Opleidingen legt jaarlijks verantwoording af in het openbaar jaarverslag.

Visie op toezicht

In 2025 heeft de Raad van Toezicht haar rol verder ingevuld bij het realiseren van de strategische ambities van Gilde Opleidingen. Daarbij vormde de in 2024 vastgestelde toezichtvisie het uitgangspunt. Vanuit deze visie heeft de Raad haar toezichthoudende, adviserende en reflectieve rol verder versterkt in nauwe samenwerking met het College van Bestuur en in verbinding met de organisatie.

De toezichtvisie is opgesteld in samenspraak met directie, Ondernemingsraad en Studentenraad en sluit aan bij landelijke kaders voor goed bestuur en toezicht, zoals de *Code Goed bestuur mbo (2020)* en de *Code Goed Toezicht van VTOI-NVTK (2021)*. De visie krijgt in de praktijk vorm door open dialoog, reflectie en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In 2025 stonden de vijf thema's uit de toezichtvisie opnieuw centraal. De Raad richtte zich op de maatschappelijke opgaven van Gilde Opleidingen, met aandacht voor ontwikkelingen in de regio. Door zichtbaar en benaderbaar te zijn bleef de Raad verbonden met studenten, medewerkers en partners. Daarbij staat vertrouwen centraal, gecombineerd met een lerende houding waarin evalueren en bijsturen vanzelfsprekend zijn.

De toezichtvisie is te raadplegen op de website van Gilde Opleidingen.

Samenstelling, werkwijze en commissies

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. Bij de samenstelling wordt gestreefd naar een evenwichtige spreiding van deskundigheid, ervaring en achtergrond. In 2025 vonden geen wijzigingen plaats in de samenstelling van de Raad. Nadere gegevens over de leden zijn opgenomen in bijlage 1.2.

De werkwijze van de Raad is vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement. De Raad wordt ondersteund door de bestuurssecretaris.

De Raad bewaakt een duidelijke rolverdeling tussen toezicht en bestuur. Zij richt zich op strategisch toezicht en houdt afstand van de dagelijkse aansturing. De Raad houdt toezicht op het beleid en de uitvoering daarvan door het bestuur, fungeert als klankbord en geeft gevraagd en ongevraagd advies. Daarnaast vervult de Raad de rol van werkgever van het College van Bestuur.

Ten behoeve van de ondersteuning in (de voorbereiding van de) uitoefening van haar taken heeft de Raad van Toezicht de volgende commissies ingesteld (statuten artikel 5 lid 2):

- Remuneratiecommissie: de heer Puts (voorzitter) en mevrouw Hendricks
- Auditcommissie: de heer Klep (voorzitter), mevrouw Bouwman-Crooijmans en de heer Puts
- Commissie Onderwijs & Organisatie: mevrouw Bouwman Crooijmans (voorzitter), mevrouw Hendricks en de heer Cörvers

De remuneratiecommissie adviseert over het bezoldigingsbeleid en de arbeidsvoorwaarden van het College van Bestuur en ziet toe op naleving van de Wet normering topinkomens (WNT). In 2025 was de commissie intensief betrokken bij het aangekondigde vertrek van de voorzitter van het College van Bestuur, waaronder de afronding van afspraken en de voorbereiding van de werving van een nieuwe voorzitter.

De auditcommissie houdt toezicht op de rechtmatige en doelmatige inzet van middelen. De commissie bespreekt financiële rapportages, de planning- en controlcyclus inclusief risicomanagement, de jaarrekening en de bevindingen van de externe accountant. In 2025 werd specifiek aandacht besteed aan de ontwikkelingen binnen GEA B.V., waaronder de afronding van de pensioenkwestie. Dit langlopende dossier is zorgvuldig en conform regelgeving afgesloten.

De commissie Onderwijs & Organisatie bespreekt met het College van Bestuur de samenhang tussen onderwijsontwikkeling en organisatie. In 2025 vergaderde de commissie viermaal met het betreffende bestuurslid, waarbij onderwijskwaliteit en strategische personeelsplanning centraal stonden.

De Raad van Toezicht blijft nauw betrokken bij de organisatie via rapportages, presentaties, overlegmomenten en ontmoetingen met medewerkers, studenten, de Ondernemingsraad en de Studentenraad. Deze combinatie van formele informatievoorziening en informele contacten draagt bij aan een goed beeld van de organisatie en haar maatschappelijke context. Het informatieprotocol vormt hierbij het kader voor de informatievoorziening. Dit protocol bevat onder meer onderwerpen als financiën, onderwijskwaliteit, medewerker- en studenttevredenheid, huisvesting, digitalisering, duurzaamheid, macrodoelmatigheid en risicomanagement.

Belangrijkste besluiten in 2025

De Raad van Toezicht heeft, in lijn met statuten en reglementen, in 2025 de onderstaande besluiten genomen c.q. besluiten van het College van Bestuur goedgekeurd:

- De Raad van Toezicht stemt in met het voeren van onderhandelingen tot een maximum vraagprijs met dien verstande dat voor een eventuele definitieve aankoop van het pand in Venlo voorafgaand goedkeuring van de Raad van Toezicht vereist is.
- De Raad van Toezicht stemt in met de eventuele verkoop van het pand aan de Laaghuissingel aan de gemeente Venlo tegen de taxatiewaarde.
- De Raad van Toezicht keurt het Jaarverslag 2024 (inclusief jaarrekening 2024) goed.

- De Raad van Toezicht verleent het College van Bestuur décharge voor het over 2024 gevoerde beleid.
- De Raad van Toezicht verleent goedkeuring met betrekking tot de aankoop van het pand aan de Deken van Oppensingel 6 te Venlo.
- De Raad van Toezicht besluit tot herbenoeming van mevrouw Hendricks per 1 september 2025.
- De Raad van Toezicht keurt de begroting 2026 goed.
- De Raad van Toezicht keurt de meerjarenbegroting 2026-2030 goed.
- De Raad van Toezicht accepteert de vrijwillige opzegging van de heer Thuis, voorzitter College van Bestuur, met ingang van 1 maart 2026.
- De Raad van Toezicht stelt de berekening WNT norminkomens 2026 vast.
- De Raad van Toezicht stelt het rooster van aftreden 2025 vast.
- De Raad van Toezicht verleent goedkeuring met betrekking tot de verkoop van het pand aan de Laaghuissingel te Venlo.
- De Raad van Toezicht verleent goedkeuring met betrekking tot de verkoop van een deel van de grond aan de Kasteel Hillenraedtstraat te Roermond.

Belangrijkste thema's in 2025

In 2025 heeft de Raad van Toezicht bijzondere aandacht besteed aan een aantal strategische projecten. Daarbij ging het onder andere om de nieuwbouw aan de Marathonlaan, de aankoop van een pand in Venlo en de verkoop van de panden aan de Kasteel Hillenraedtstraat in Roermond en de Laaghuissingel in Venlo. De Raad heeft hierbij steeds beoordeeld of deze ontwikkelingen aansluiten bij de strategische koers van Gilde Opleidingen, financieel verantwoord zijn en bijdragen aan goede onderwijs- en werkomstandigheden. Daarnaast heeft de Raad stilgestaan bij de gevolgen van regionale krimp voor het mbo-onderwijs. In dit kader werd ook gekeken naar samenwerking met andere onderwijsinstellingen in de regio. De Raad heeft de strategische keuzes van het bestuur gevolgd en gevraagd om onderbouwingen en scenario's voor toekomstige samenwerking.

Professionalisering en zelfevaluatie

De Raad van Toezicht voert periodiek een zelfevaluatie uit om het eigen functioneren te beoordelen en verder te verbeteren. Dit draagt bij aan een effectieve samenwerking en aan een professionele invulling van de toezichthoudende rol. In 2025 stond de zelfevaluatie mede in het teken van het verder op elkaar ingespeeld raken van de Raad. Er werd aandacht besteed aan samenwerking, onderlinge rolverdeling en het ontwikkelen van een gezamenlijke werkwijze. Daarnaast namen individuele leden deel aan webinars van VTOI-NVTK en andere scholingsactiviteiten om hun deskundigheid verder te versterken.

B. Jaarrekening



Jaarrekening 2025

het echte werk.

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025

<i>in euro's</i>	Noot	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten	1			
Rijksbijdragen		104.042.487	99.934.083	96.721.223
Overige overheidsbijdragen en -Subsidies		1.385.247	1.299.750	1.245.563
College-, cursus-, les- en examengelden		2.085.716	1.913.000	2.035.127
Baten werk in opdracht van derden		8.961.833	8.205.550	7.379.330
Overige baten		650.277	1.498.413	1.046.340
Totaal baten		117.125.559	112.850.796	108.427.584
Lasten	2			
Personeelslasten		83.227.044	83.550.851	79.600.150
Afschrijvingslasten		4.899.777	5.462.137	4.649.923
Huisvestingslasten		8.356.509	7.738.228	8.377.790
Onderwijsgerelateerde lasten		4.695.015	5.014.900	3.613.456
ICT lasten		3.556.407	4.337.839	3.310.564
Algemene bedrijfslasten		3.528.901	4.101.573	2.996.954
Lasten externe dienstverlening		3.240.359	2.706.233	3.049.846
Totaal lasten		111.504.013	112.911.760	105.598.682
Saldo baten en lasten		5.621.546	-60.965	2.828.902
Financiële baten		990.070	1.270.000	2.142.579
Financiële lasten		689.231	1.081.100	751.859
Financiële baten en lasten	3	300.838	188.900	1.390.720
Resultaat		5.922.384	127.935	4.219.622
Resultaat deelnemingen		0	0	0
Nettoresultaat		5.922.384	127.935	4.219.622

Geconsolideerde balans per 31-12-2025

in euro's

ACTIVA	Noot	31-12-2025	31-12-2024
Vaste activa			
Materiële vaste activa	4	93.190.772	67.088.596
		93.190.772	67.088.596
Vlottende activa			
Vorraden	5	4.190	3.665
Vorderingen	6	1.518.537	2.018.727
Overlopende activa	7	753.851	1.113.064
Liquide middelen	8	28.753.145	51.677.707
		31.029.722	54.813.163
TOTAAL ACTIVA		124.220.495	121.901.759

PASSIVA	Noot	31-12-2025	31-12-2024
Groepsvermogen	9		
Algemene reserves		66.961.644	62.742.022
Onverdeeld resultaat		5.922.384	4.219.622
		72.884.028	66.961.644
Langlopende verplichtingen	10	22.325.000	30.200.000
Voorzieningen	11	7.655.290	7.269.172
Kortlopende verplichtingen	12	21.356.177	17.470.943
TOTAAL PASSIVA		124.220.495	121.901.759

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

Volgens indirecte methode, in euro's

	Noot	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		5.621.546	2.828.902
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële vaste activa en gebruiksrechten huurcontracten	2, 4	4.899.777	4.630.094
Mutatie langlopende vorderingen, langlopende schulden en voorzieningen	6, 10, 11	386.121	1.662.776
		5.285.898	6.292.870
Mutaties in werkkapitaal:			
Mutatie voorraden	5	-525	1.795
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen	6	500.190	619.063
Mutatie vooruitbetaalde bedragen	7	359.214	-263.984
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden	12	2.710.234	1.244.774
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		3.569.114	1.601.648
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in (im)materiële vaste activa	4	-30.267.472	-19.514.467
Desinvesteringen van (im)materiële vaste activa	4	0	28.863
Overige mutaties (im)materiële vaste activa	4	-734.483	102.248
Ontvangen rente	3	990.070	2.142.579
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		-30.011.886	-17.240.777
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangen en opgenomen leningen bij kredietinstellingen	10	-6.700.000	21.300.000
Betaalde rente	3	-689.231	-751.859
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		-7.389.231	20.548.141
Totale netto kasstroom		-22.924.560	14.030.784
Beginsaldo geldmiddelen		51.677.707	37.646.923
Eindsaldo geldmiddelen		28.753.147	51.677.707

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemene toelichting

Activiteiten

De activiteiten van stichting Gilde Opleidingen en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit het geven van onderwijs op MBO niveau aan jongeren maar ook aan werkende en niet-werkende volwassenen die zich op mbo-niveau willen laten bijscholen. Binnen Gilde Educatie Activiteiten BV worden o.a. inburgerings- en alfabetiseringstrajecten verzorgt.

Continuïteit

In de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag wordt nader ingegaan op de effecten van het voorgenomen beleid in de komende 5 jaren en de verwachte gevolgen daarvan op de financiële positie van Stichting Gilde Opleidingen. De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling.

Stelselwijzigingen

In 2025 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan t.o.v. voorgaande jaren.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van Gilde Opleidingen met haar groeps-maatschappijen waarop Gilde Opleidingen, gedurende heel 2025, overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. De twee dochterondernemingen zijn Gilde Contract BV en Gilde Educatie Activiteiten BV, beide gevestigd in Roermond. Over beide dochterondernemingen heeft Gilde Opleidingen volledige zeggenschap, waardoor ze 100% in de consolidatie worden betrokken.

Intercompany transacties worden in de geconsolideerde Staat van baten en lasten en Balans volledig geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen opgenomen in de consolidatie zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

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. 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.

ALGEMENE GRONDSLAGEN

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de bepalingen van de Wet normering bezoldering topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslag periode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigings-prijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigings-prijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf. Met ingang van 2024 is voor nieuwe investeringen in gebouwen de componentenmethode gehanteerd.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het Individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende 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 bijzondere waardevermindervingsverlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, aangezien dit enkel en alleen cadeaukaarten betreft.

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Financiële vaste activa (deelnemingen)

De financiële vaste activa zijn opgenomen tegen de netto vermogenswaarde van de verbonden partijen zoals blijkt uit hun eigen meest recente financiële verantwoording.

De waarde van de deelneming is verrekend volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de netto vermogenswaarde. Openstaande vorderingen met een verlengde overeengekomen betalingstermijn op groepsmaatschappijen worden opgenomen op de enkelvoudige balans tegen reële waarde, op basis van de geldende rente lang vreemd vermogen worden rente-inkomsten ten gunste van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening gebracht. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Gilde Opleidingen in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Er dient onderscheid gemaakt te worden in publiek en privaat vermogen. Het privaat vermogen van Stichting Gilde Opleidingen is nihil. Er dient onderscheid gemaakt te worden tussen algemene reserves, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Stichting Gilde Opleidingen beschikt noch over bestemmingsreserves noch over bestemmingsfondsen.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaat waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Een voorziening in verband met verplichtingen wordt uitsluitend opgenomen indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

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

Voorziening spaarverlof

Deze voorziening bevat de door medewerkers gespaarde en nog niet opgenomen gelden inzake de regeling VAA en Tijdsparenopbouw. Opname kan geschieden in geld of verlofuren.

Voorziening seniorenverlof

Deze voorziening vloeit voort uit de CAO MBO 2022/2023 opgenomen regelingen seniorenverlof 10 jaar vóór AOW-gerechtigde leeftijd (artikel 9.5) en 5 jaar vóór AOW-gerechtigde leeftijd (artikel 9.8a)

In de CAO MBO is als voorwaarde voor deelname aan seniorenregeling gesteld dat sprake is van minimaal 5 jaar aaneengesloten dienstverband van bij een werkgever die valt onder de werkingssfeer van de CAO MBO. Daardoor is sprake van een regeling met opbouw van rechten en is in de berekening ook rekening gehouden met een inschatting van de deelnemers die komende 5 jaar instromen, waarbij de deelnemingskans is gebaseerd op het feitelijk deelnemerspercentage van de huidige deelnemers. In de berekening is tevens rekening gehouden met een gemiddelde einddatum en uitstroomberekening, welke gebaseerd zijn op historische gegevens van afgelopen 3 jaar. Bij de berekening is uitgegaan van de toekomstige werkgeverslasten, per medewerker berekend, na aftrek van de eigen bijdrage van de medewerkers. De voorziening is gewaardeerd op de waarde op basis van een disconteringsvoet van 2,6% (de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ultimo 2025). De voorziening heeft zowel een kort als langlopend karakter.

Voorziening jubilea

Ten aanzien van de verplichting om toekomstige jubileumuitkeringen te betalen is in de jaarrekening een voorziening jubileum gevormd. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De jubileumregeling is gebaseerd op de CAO MBO (uitkeringen bij 25-jarig respectievelijk 40-jarig onderwijsjubileum). In de berekening van de jubileumvoorziening is rekening gehouden met vertrekken en toekomstige salarisgroei. De voorziening is opgenomen tegen de contante waarde op basis van een disconteringsvoet van 2,59%. De disconteringsvoet is gebaseerd op de wettelijke rente van toepassing op het verslagjaar. De salarisverplichtingen als grondslag voor de voorziening worden jaarlijks geïndexeerd met 2,5%. Deze voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

Voorziening WW/BWW

De voorziening WW/BWW betreft een voorziening voor werknemers waarvan de tijdelijke aanstelling niet wordt verlengd of waar een vaststellingsovereenkomst mee is afgesproken. De BWW uitkering is gebaseerd op de CAO MBO.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken dient ter dekking van toekomstige doorbetalingsverplichtingen aan langdurig zieke werknemers. Deze is gebaseerd op de medewerkers, die per ultimo boekjaar tussen de zes maanden en twee jaar ziek zijn en naar verwachting niet meer volledig terug zullen keren in hun dienstbetrekking. Hierbij is rekening gehouden met de werkelijke loonkosten van het betreffende jaar. Deze voorziening heeft een overwegend kortlopend karakter.

Voorziening transitie tijdelijke contracten

De voorziening transitievergoedingen betreft een voorziening, die is gevormd als gevolg van de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) m.i.v. 01-01-2020. Ten gevolge van de invoering van deze Wet is de werkgever verplicht om een transitievergoeding te betalen aan alle werknemers, waarvan de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd op initiatief van de werkgever. Dit betreft zowel overeenkomsten voor bepaalde als onbepaalde termijn. De voorziening betreft een schatting van de gemiddelde uitstroom van middelen als gevolg van uitdiensttredingen, die vallen onder bovengenoemde definitie, en heeft zowel een kortlopend als langlopend karakter.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

GRONDSLAGEN VOOR DE RESULTAATBEPALING

Algemeen

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

Opbrengstverantwoording

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Rijksbijdragen

De ontvangen normatieve rijksbijdrage wordt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

De niet-geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden eveneens volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten in het (school)jaar waarop de toekenningen betrekking hebben, tenzij het niet-geoormerkte OCW-subsidies met een grote omvang betreft waarvoor een herzien bestedingsplan beschikbaar is. In dat geval wordt de subsidie als bate in de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de activiteiten.

Regelingen zonder verrekenclausule (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Regelingen met bestedingsverplichting (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de bate in de staat van baten en lasten zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Cursusgelden

Cursusgelden worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de facturering betrekking heeft.

Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten. Verhuur heeft betrekking op verhuur onroerend goed en worden opgenomen tegen de waarde van huurprijs welke contractueel is vastgelegd.

Lasten

Kosten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Periodiek betaalbare beloningen

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

Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middellood als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

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 dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2025 is 123,5%. ABP werd in 2008 zwaar geraakt door de crisis op de financiële markten. Daarom heeft het ABP een herstelplan

opgesteld. Hierin staat wat het ABP doet om de financiële situatie binnen 5 jaar te verbeteren. Dit plan is goedgekeurd door de Nederlandsche Bank, de toezichthouder van de Nederlandse pensioenfondsen. De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de dekkingsgraad lager is dan 105% worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- De premie moet minimaal kostendekkend zijn en bij een lage dekkingsgraad (dekkingstekort) bijdragen aan herstel van het fonds. Om de financiële positie te verbeteren, geldt er een tijdelijke herstelopslag op de premie voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.
- In het herstelplan is ruimte opgenomen om tegenvallers op te vangen. Als het herstel trager verloopt dan verwacht kan het ABP bijvoorbeeld korten op de pensioenen. Naast premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de desbetreffende materiële vaste activa. In het jaar van investeren wordt naar tijdsgelang afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige baten (boekwinst) of overige huisvestingslasten (boekverlies).

Operationele leasing

Bij de instelling kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat, welke voor 100% aan Gilde Opleidingen wordt toegerekend.

FINANCIELE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING**Valutarisico**

Gilde Opleidingen loopt zeer beperkt valutarisico, indien aankopen in vreemde valuta plaatsvinden worden deze tegen dagkoers verwerkt en betaald.

Kredietrisico

Gilde Opleidingen heeft geen significante concentraties van kredietrisico. Verkoop vindt plaats op basis van krediet termijnen de 14 en 60 dagen.

Gilde Opleidingen maakt gebruik van schatkistbankieren bij het Ministerie en heeft haar betaalrekeningen ondergebracht bij een bank die A-rating heeft.

Toelichting op geconsolideerde jaarrekening

1. Baten

in euro's	Karakter	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rijksbijdragen				
Normatieve rijksbijdrage	Structureel	101.090.282	97.212.000	94.346.715
Subsidies zonder verrekeningsclausule (vrij besteedbaar)	Structureel	734.069	437.931	656.495
Subsidies met verrekeningsclausule (geoormerkt)	Structureel	2.218.137	2.284.152	1.718.013
		104.042.487	99.934.083	96.721.223
Overige overheidsbijdragen en -subsidies				
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	Structureel	1.289.883	1.202.250	1.145.584
Overige overheidsbijdragen	Structureel	95.365	97.500	99.979
		1.385.247	1.299.750	1.245.563
College-, cursus-, les- en examengelden				
College-, cursus-, les- en examengelden BBL	Incidenteel	2.085.716	1.913.000	2.035.127
		2.085.716	1.913.000	2.035.127
Baten werk in opdracht van derden				
Contractonderwijs		2.514.688	2.406.388	2.336.952
Baten uit Inburgeringsonderwijs		4.700.923	4.199.720	3.646.480
Baten Publiek-Private samenwerking		191.452	264.211	73.180
Overige baten in opdracht van derden		1.554.770	1.335.231	1.322.718
		8.961.833	8.205.550	7.379.330
Overige baten				
Baten reizen/excursies		95.540	151.600	221.256
Baten detachering personeel		659.368	870.813	632.837
Huurbaten/borgsommen		75.698	120.100	44.201
Opbrengsten verkoop onderwijssector		99.965	77.000	91.964
Diverse overige baten		-280.293	278.900	56.083
		650.277	1.498.413	1.046.340

2. Lasten

	Realisatie	Begroting	Realisatie
in euro's	2025	2025	2024
Personeelslasten			
Bruto lonen en salarissen	60.955.715	60.152.306	56.074.619
Sociale lasten	8.488.260	8.403.466	7.698.960
Pensioenlasten	8.063.069	8.256.615	8.677.504
Dotaties personeelsvoorzieningen	1.154.008	365.000	1.864.460
Personeel niet in loondienst	2.947.543	2.730.346	3.458.878
Scholingskosten	1.015.608	967.713	1.016.854
Personeelsgebonden vergoedingen en faciliteiten	971.960	687.275	781.009
Personeelsbeheer, gezondheid en risico	-138.266	376.708	-215.875
Overige personeelslasten	-230.853	1.611.421	243.740
	83.227.044	83.550.851	79.600.150

Personele bezetting	Realisatie 2025	Realisatie 2024
<i>Gemiddeld aantal werknemers</i>		
Gemiddelde bezetting FTE's	856,5	814,6
Gemiddelde bezetting aantallen	1.108,0	1.100,6
<i>Personele bezetting in FTE per ultimo</i>		
Onderwijsend personeel (OP)	570,0	529,6
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	313,8	308,8
	883,8	838,4

<i>in euro's</i>	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Afschrijvingslasten			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2.909.222	2.903.441	2.775.939
Inventaris en apparatuur	1.990.556	2.558.696	1.873.984
	4.899.777	5.462.137	4.649.923
Huisvestingslasten			
Huurkosten	1.460.236	1.558.764	1.565.730
Schoonmaakkosten en afvalverwerking	1.863.520	2.074.364	1.787.710
Energie- en waterlasten	1.522.367	1.625.000	1.850.108
Onderhoudskosten	2.376.841	1.659.100	1.963.695
Fiscale- en verzekeringslasten	666.099	334.000	818.206
Veiligheids- en calamiteitenkosten	148.419	115.500	156.932
Verhuiskosten	79.495	80.000	20.450
Overige huisvestingslasten	239.531	291.500	214.957
	8.356.509	7.738.228	8.377.790
Onderwijsgerelateerde lasten			
Leer- en hulpmiddelen	2.717.608	3.090.051	1.972.832
Examenkosten	669.420	633.569	593.861
Sectoractiviteiten en excursies	686.848	777.580	588.133
Internationalisering	493.733	413.700	331.784
Coulancebetalingen studenten	127.407	100.000	126.845
	4.695.015	5.014.900	3.613.456
ICT lasten			
Software- en licentiekosten	3.077.069	3.651.439	2.674.637
Communicatiekosten	479.339	686.400	635.927
	3.556.407	4.337.839	3.310.564

in euro's

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2025	2025	2024
Algemene bedrijfslasten			
Lease/huur inventaris	121.582	106.500	88.630
Bestuurs- en vergaderkosten	345.473	360.900	325.753
Verzekeringen	79.384	356.800	62.756
Kosten reprografie en drukwerk	493.648	387.021	452.810
Contributies/heffingen	853.289	777.575	811.646
Marketing- en representatiekosten	615.694	642.350	599.054
Kantoor- en administratiekosten	266.597	288.500	324.744
Afwaardering vorderingen	73.179	81.000	71.001
Overige algemene bedrijfslasten	680.056	1.100.927	260.560
	3.528.901	4.101.573	2.996.954
Lasten externe dienstverlening			
Inhuur externe specialisten	3.061.471	2.706.233	2.852.744
Accountantskosten **	178.888	0	197.102
	3.240.359	2.706.233	3.049.846
** Accountantskosten			
Jaarrekening controle	115.442	120.000	175.137
Fiscale advisering en overige	10.789	25.000	18.110
Overige controle werkzaamheden	52.657	0	3.855
	178.888	145.000	197.102

3. Financiële baten en lasten

in euro's

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2025	2025	2024
Financiële baten			
Rentebaten	985.536	1.270.000	2.141.034
Overige financiële baten	4.533	0	1.545
	990.070	1.270.000	2.142.579
Financiële lasten			
Rentelasten	684.555	1.081.100	720.252
Overige financiële lasten	4.677	0	31.607
	689.231	1.081.100	751.859
Deelnemingen			
Resultaat deelnemingen	0	0	0
	0	0	0

4. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa over 2025 is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal 2025
Stand begin boekjaar				
Aanschafwaarde	111.554.544	73.306.824	21.974.005	206.835.373
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	72.977.689	66.769.089	0	139.746.779
Boekwaarde begin boekjaar	38.576.855	6.537.734	21.974.005	67.088.594
Mutaties gedurende het boekjaar				
Investerings	830.966	1.818.328	27.618.179	30.267.472
Desinvesteringen	0	0	0	0
Overboekingen binnen materiële vaste activa	37.409.054	8.387.309	-45.796.363	0
Overboekingen van en naar voor verkoop aangehouden activa	0	0	0	0
Afschrijvingen	-2.744.604	-2.155.173	0	-4.899.777
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
Overige mutaties	0	0	734.483	734.483
	35.495.416	8.050.463	-17.443.701	26.102.178
Stand einde boekjaar				
Aanschafwaarde	149.794.564	83.512.461	4.530.304	237.837.329
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-75.722.293	-68.924.263	0	-144.646.556
Boekwaarde einde boekjaar	74.072.271	14.588.198	4.530.304	93.190.772

Het verloop van de materiële vaste activa over 2024 is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal 2024
Stand begin boekjaar				
Aanschafwaarde	110.041.712	71.876.429	5.533.876	187.452.016
	70.204.769	64.911.914	0	135.116.683
Boekwaarde begin boekjaar	39.836.943	6.964.515	5.533.876	52.335.334
Mutaties gedurende het boekjaar				
Investeringsen	486.339	972.844	18.055.284	19.514.467
Desinvesteringen	0	-28.863	0	-28.863
Overboekingen binnen materiële vaste activa	0	0	0	0
Overboekingen van en naar voor verkoop aangehouden activa	0	0	0	0
Afschrijvingen	-2.772.920	-1.857.174	0	-4.630.094
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
Overige mutaties	1.026.493	486.414	-1.615.155	-102.248
	-1.260.088	-426.779	16.440.129	14.753.262
Stand einde boekjaar				
Aanschafwaarde	111.554.544	73.306.824	21.974.005	206.835.373
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-72.977.689	-66.769.088	0	-139.746.777
Boekwaarde einde boekjaar	38.576.855	6.537.736	21.974.005	67.088.596

5. Voorraden

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Voorraad gebruiksgoederen		
Voorraad VVV-bonnen	4.190	3.665
	4.190	3.665

6. Vorderingen

<i>in euro's</i>	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Debiteuren		
Studenten, cursisten en deelnemers	365.918	709.024
Handelsdebiteuren	858.202	682.029
Voorziening wegens oninbaarheid ***	-373.420	-307.831
	850.699	1.083.223

***) Voorziening wegens oninbaarheid (debiteuren)

Stand per 1 januari	307.831	251.356
Onttrekking	-7.620	-13.066
Dotatie (+) / vrijval (-)	73.209	69.541
Stand per 31 december	373.420	307.831

Overige vorderingen

Vorderingen op overheden	97.456	195.401
Nog te ontvangen bedragen	382.016	662.567
Vorderingen op kleine rechtspersonen	55.681	48.768
Rekening courant deelnemingen	0	0
Overige vorderingen	132.685	28.770
	667.838	935.505

7. Overlopende activa

in euro's

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Vooruitbetaalde kosten		
Inhuur derden	0	66.123
Vooruitbetaald saldo Simplified Card	76.161	52.903
Vooruitbetaalde contributie-kosten	49.291	57.485
Vooruitbetaalde ICT-kosten	333.410	560.117
Vooruitbetaalde kosten scholingskosten	24.103	101.721
Vooruitbetaalde kosten verzekeringen	207.730	166.409
Overige overlopende activa	63.156	108.306
	753.851	1.113.065

*Saldo Simplified card uit overige overlopende activa

8. Liquide middelen

in euro's

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Liquide middelen		
Kasgelden	3	233
Banktegoeden	28.753.142	51.677.474
Deposito's	0	0
	28.753.145	51.677.707

9. Groepsvermogen

Het verloop van het groepsvermogen over 2025 is als volgt:

voor winstbestemming, in euro's	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groepsvermogen
Stand begin boekjaar 2025	62.742.022	4.219.622	66.961.644
Nettoresultaat		5.922.384	
Winstbestemming voorgaand boekjaar	4.219.622	-4.219.622	0
Totaalresultaat	4.219.622	1.702.763	5.922.384
Stand einde boekjaar 2025	66.961.644	5.922.384	72.884.028

Het verloop van het groepsvermogen over 2024 is als volgt:

voor winstbestemming, in euro's	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groepsvermogen
Stand begin boekjaar 2024	54.784.396	7.957.626	62.742.022
Nettoresultaat		4.219.622	
Winstbestemming voorgaand boekjaar	7.957.626	-7.957.626	0
Totaalresultaat	7.957.626	-3.738.005	4.219.622
Stand einde boekjaar 2024	62.742.022	4.219.622	66.961.644

10. Schulden aan kredietinstellingen

Er is in 2023 een lening van € 38.500.000 aangegaan, waarvan € 8.900.000 is opgenomen in 2023, € 21.300.000 is opgenomen in 2024 en € 8.300.000 is opgenomen in 2025. In 2025 heeft er een extra aflossing plaatsgevonden van € 15.000.000. In het overeengekomen aflossingsschema wordt de lening vanaf 2026 in 20 jaar afgelost voor € 1.925.000 per jaar. Door de extra aflossing in 2025 wordt de jaarlijkse aflossing vanaf 2026 € 1.175.000 per jaar. Het kortlopende deel van de langlopende schulden is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Stichting Gilde Opleidingen heeft de leningen ondergebracht bij het Ministerie van Financiën en zijn verstrekt met als zekerheid de herbestemmingswaarde van de gebouwen en terreinen. Leningen zijn verstrekt met een vaste rentevoet en vast aflossingsschema.

	Saldo lening	Uitbetaalde leningen	Aflossingen	Saldo lening
Kredietinstellingen	31-12-2024	2025	2025	31-12-2025
Ministerie van Financiën	30.200.000	8.300.000	-15.000.000	23.500.000
	30.200.000	8.300.000	-15.000.000	23.500.000

	Rente voet	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 t/m 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	TOTAAL
	2,78%	1.175.000	4.700.000	17.625.000	23.500.000
		1.175.000	4.700.000	17.625.000	23.500.000

11. Voorzieningen

<i>in euro's</i>	Saldi ultimo 2024	dotatie	onttrekking	vrijval	Saldi ultimo 2025
Voorzieningen					
Voorziening spaarverlof	53.398	2.562	-3.069	0	52.891
Voorziening seniorenverlof	4.004.786	502.717	-508.893	0	3.998.610
Voorziening jubilea	796.154	130.834	-43.751	-112.584	770.653
Voorziening WW/BWW	636.674	623.223	-468.829	0	791.068
Voorziening langdurig zieken	1.440.267	2.008.181	-994.326	-495.640	1.958.482
Voorziening transitievergoedingen tijdelijkheid	87.893	47.361	0	-51.666	83.588
Voorziening uit hoofde van rechtsgedingen	250.000	0	0	-250.000	0
	7.269.171	3.314.878	-2.018.868	-909.889	7.655.292

	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 t/m 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	TOTAAL
Voorzieningen				
Voorziening spaarverlof	52.891	0	0	52.891
Voorziening seniorenverlof	742.583	3.150.260	105.766	3.998.609
Voorziening jubilea	2.134	32.572	735.947	770.653
Voorziening WW/BWW	441.491	349.577	0	791.068
Voorziening langdurig zieken	1.641.752	316.729	0	1.958.481
Voorziening transitie tijdelijke contracten	83.588	0	0	83.588
Voorziening uit hoofde van rechtsgedingen	0	0	0	0
	2.964.439	3.849.138	841.713	7.655.290

12. Handelscrediteuren en overige schulden

in euro's

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Handelscrediteuren		
Handelscrediteuren	2.260.544	2.396.148
Pensioenen	1.156.149	2.326.592
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.601.311	3.440.770
Overige kortlopende schulden	2.574.961	841.409
Overlopende passiva	11.763.212	8.466.024
	21.356.177	17.470.943

Overige kortlopende schulden:

Personele kosten	61.561	-6.884
Externe adviseurs	240.735	258.155
Participanten PPS	135.382	63.496
Schulden aan gemeenten	999.247	276.002
Kortlopend deel schuld kredietinstellingen	1.175.000	0
Overige kortlopende schulden	-36.964	250.640
	2.574.961	841.409

13. Overlopende passiva

Overlopende passiva:

Nog te betalen rente	218.363	208.405
Nog te betalen vakantiegeld / bindingstoelage	2.550.261	2.370.810
Vakantiedagen	580.899	770.941
Geoormerkte subsidies OCW zonder verrekeningsclausule	1.849.220	798.241
Geoormerkte subsidies OCW met verrekeningsclausule ¹	1.474.947	919.721
Niet geoormerkte subsidies OCW	1.040.992	99.979
Educatie / overige projecten	1.800.494	1.151.891
Deelnemersbijdrage	1.130.309	1.229.144
Overige overlopende passiva	1.117.727	916.891
	11.763.212	8.466.024

¹ Voor RIF subsidie CIV Retail is een bedrag van € 307.935 opgenomen ultimo 2025. De uitvoering van deze subsidie wordt vroegtijdig, per 22 april 2026, beëindigd waardoor een gedeelte van dit bedrag in 2026 nog besteed zal worden als subsidiabele lasten. Het overige gedeelte zal in 2026 worden terugbetaald aan het ministerie van OCW.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Verplichtingen huur, lease, huisvesting en overige lasten

De stichting heeft huurverplichtingen voor een waarde van € 5,18 miljoen. Dit betreft verschillende contracten met diverse looptijden voor diverse bedrijfspanden/ruimtes. De waarde van € 0.59 miljoen aan verzekeringen betreft Loyalis voor ANW aanvullingspensioen (€ 67.000), WGA-ERD (€ 355.000) en een brandverzekering bij Raetsheren ter waarde van € 165.000.

<i>in netto euro's</i>	31-12-2025				31-12-2024
	looptijd < 1 jaar	looptijd 1-5 jaar	looptijd> 5 jaar	TOTAAL	TOTAAL
Diensten contracten	394.695	274.473	0	669.168	€ 1.108.997
Huur contracten	993.455	2.727.983	1.458.437	5.179.875	€ 4.888.110
Lease contracten	70.157	50.200	0	120.357	€ -
Leveringen contracten	114.369	21.748	0	136.117	€ 136.117
Leveringen en Diensten contracten	1.845.160	1.897.010	0	3.742.170	€ 14.734.359
Licentie contracten	176.167	231.994	0	408.161	€ 273.804
Onderhoudscontracten	256.012	585.877	0	841.889	€ 402.680
Samenwerkingscontracten	627.629	247.302	0	874.931	€ 723.333
Verzekeringen	586.963	0	0	586.963	€ 1.856.889
Totaal verplichtingen	5.064.607	6.036.587	1.458.437	12.559.631	24.124.289

Overige verplichtingen

Stichting Gilde Opleidingen maakt gebruik van geïntegreerd middelenbeheer (schatkistbankieren) bij het Ministerie van Financiën. Stichting Gilde Opleidingen beschikt derhalve over een rekening-courant krediet van € 8.000.000. Als voorwaarde voor deze faciliteit geldt dat het saldo van de rekening-courant op enig moment, gedurende een periode van een jaar, positief is. De rekening-courant bij het Ministerie is gekoppeld aan de betaalrekeningen bij de huisbankier(Rabobank). Betalingen en ontvangsten verlopen via de betaalrekening bij de Rabobank en worden dagelijks gesaldeerd onttrokken aan of bijgeschreven op de rekening-courant bij het Ministerie van Financien. Middels een mantelovereenkomst afgesloten in 2008 tussen het Ministerie en de Rabobank bedraagt het rekening-courant krediet bij de Rabobank ook € 8.000.000. Een bijkomend voordeel van geïntegreerd middelenbeheer is de mogelijkheid tot het aantrekken van langlopende leningen via het Ministerie van Financiën tegen gunstiger voorwaarden dan bij een commerciële instelling.

De Stichting Waarborgfonds BVE heeft een latente vordering op Stichting Gilde Opleidingen van maximaal 2% van de verstrekte rijksbijdrage. Deze verschuldigde obligo is invorderbaar, voor zover de Stichting Waarborgfonds BVE het nodig acht ter voldoening van de aanspraken die de geldgevers op grond van de borgstelling op de stichting te hebben.

Operational Leases

In de niet in de balans opgenomen verplichtingen zijn alleen de operational lease contracten opgenomen die per ultimo balansdatum een significante waarde hebben van meer dan € 50.000. Dit betreft het leasecontract met Konica Minolta inzake lease van multifunctionele print- en kopieersystemen (€ 55.000) en Van Mossel Autolease Zuid B.V. (€ 65.000).

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi) publieke sector (WNT)

WNT-verantwoording 2025 Stichting Gilde Opleidingen

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Gilde Opleidingen van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor het onderwijs. De WNT is van toepassing op de Stichting Gilde Opleidingen. Het voor Stichting Gilde Opleidingen toepasselijke bezolderingsmaximum is in 2025 € 223.000,-. Bezolderingsmaximum voor het onderwijs klasse F. Complexiteitspunten per criterium:

Aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten (t-2):	8 punten
Aantal studenten kalenderjaar (t-2)	3 punten
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren:	5 punten
Totaal aantal complexiteitspunten	16 punten

WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT maximum voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen

Naast de hieronder vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele bezoldigingsmaximum hebben ontvangen.

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

	2025	
	Thuis PTHJ	Tummers PEL
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	199.207	176.134
Beloningen betaalbaar op termijn	23.438	23.320
Subtotaal	222.645	199.454
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
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.

2024

Thuis PTHJ

Tummers PEL

	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Functiegegevens		
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	186.370	165.512
Beloningen betaalbaar op termijn	23.738	23.606
Subtotaal	210.108	189.118
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	211.000	211.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
Bezoldiging	210.108	189.118

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi) publieke sector (WNT)

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

De bezoldiging van de toezichthouders in 2025 is als volgt:

	Hendricks FAIA	Bouwman - Crooijmans MJA	Cörvers JGF	Klep ESF	Puts RHP	
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	23.415	15.609,96	15.609,96	15.609,96	15.609,96	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging (€)	23.415	15.610	15.610	15.610	15.610	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	

De bezoldiging van de toezichthouders in 2024 is als volgt:

	Poels	LPMJ	Hendricks FAIA	Hendricks FAIA	Klep ESF	Cörvers JGF	Rookhuijzen B	Puts RHP	Bouwman - Crooijmans MJA
	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens									
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/08	1/9-31/12	1/1-31/08	1/6-31/12	1/11-31-12	1/1-31/05		1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging									
Bezoldiging	14.770	7.385	9.847	8.616	2.462	6.154		14.770	14.770
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.100	10.550	14.067	12.337	3.517	8.792		21.100	21.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0	0		0	0
Bezoldiging (€)	14.770	7.385	9.847	8.616	2.462	6.154		14.770	14.770

Verbonden partijen

Voor de toelichting op de gehanteerde grondslagen van de verbonden partijen wordt verwezen naar paragraaf A4 grondslagen. De gehanteerde grondslagen door de verbonden partijen zijn identiek aan de gehanteerde grondslagen door Stichting Gilde Opleidingen.

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.

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.

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	code *	Eigen Vermogen 31-12-2025	Resultaat 2025	Art.2 403 BW	Deelname %	Consolidatie JA/NEE
B.V. Gilde Contract	BV	Roermond	4	-4.439,61	-282	NEE	100	JA
Gilde Educatie Activiteiten	BV	Roermond	4	-545.080	1.194.243	NEE	100	JA
				-549.519	1.193.961			

* Code activiteiten: 1 = contractonderwijs, 2 = contractonderzoek, 3 = onroerende zaken, 4 = overige

(Voorstel) bestemming van het exploitatieresultaat

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen is de winst groot ad. € 5.922.384 over 2025 toegevoegd aan de algemene reserve exploitatie reserves.
Dit is in de jaarrekening als zodanig reeds verwerkt.

Stichting Gilde Opleidingen is een stichting zonder winstoogmerk. Onder de thans vigerende statuten is niks opgenomen omtrent de resultaatbestemming.

Verantwoording subsidies zonder en met verrekeningsclausule

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Kenmerk		Omschrijving	Datum toewijzing	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2025	Prestatie ultimo
NMBO24005		Nazorg 2 mbo 2022/2025	28-2-2024	105.000	105.000	Geheel uitgevoerd en afgerond
PHAVO25025		Praktijkhavo Vavo	10-4-2025	100.000	100.000	Onderhanden
VABOK240017	Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom		27-8-2024	1.260.000	840.000	Onderhanden
VABOK250003	Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom		26-8-2025	1.260.000	420.000	Onderhanden
VABOK25016	Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom		26-11-2025	1.260.000	420.000	Onderhanden
100007712-1/kenmerk 2023/2/1000002001		Subsidie zij-instroom 2023	22-8-2023	50.000	50.000	Geheel uitgevoerd en afgerond
100016752-1/kenmerk 2024/2/1000004172		Subsidie zij-instroom 2024	21-5-2024	100.000	100.000	Geheel uitgevoerd en afgerond
100016861-1/kenmerk 2024/2/1000004444		Subsidie zij-instroom 2024	20-6-2024	50.000	50.000	Geheel uitgevoerd en afgerond
100021699-1/kenmerk 2024/2/1000005823		Subsidie zij-instroom 2024	19-12-2024	50.000	50.000	Onderhanden
100025695-1/kenmerk 2025/2/1.000.006.416		Subsidie zij-instroom 2025	20-3-2025	100.000	100.000	Onderhanden
100027725-1/kenmerk 2025/2/1.000.007.108		Subsidie zij-instroom 2025	20-6-2025	25.000	25.000	Onderhanden
100027821-1/kenmerk 2025/2/1.000.007.260		Subsidie zij-instroom 2025	22-7-2025	150.000	150.000	Onderhanden
100027853-1/kenmerk 2025/2/1.000.007.540		Subsidie zij-instroom 2025	20-8-2025	50.000	50.000	Onderhanden
100028797-1/kenmerk 2025/2/1.000.007.888		Subsidie zij-instroom 2025	21-10-2025	25.000	25.000	Onderhanden
1414748-1/kenmerk 2024/2/25173120		Subsidie voor studieverlof BVE 2024	20-8-2024	95.481	95.481	Geheel uitgevoerd en afgerond
100016930-1/kenmerk 2024/2/1000004607		Subsidie instructeursbeurs MBO BVE 2024	20-8-2024	3.774	3.774	Geheel uitgevoerd en afgerond
1475632-1/kenmerk 2025/2/26529531		Subsidie voor studieverlof BVE 2025	20-6-2025	95.109	95.109	Onderhanden
1480867-1/ kenmerk 2025/2/27241820		Subsidie voor studieverlof BVE 2025	20-8-2025	-8.916	-8.916	Onderhanden
1482828-1/kenmerk 2025/2/27286441		Subsidie voor studieverlof BVE 2025	22-9-2025	-11.146	-11.146	Onderhanden
Totaal				4.759.302	2.659.302	

Verantwoording subsidies zonder en met verrekeningsclausule

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

Alle gerapporteerde kosten omvatten enkel subsidiabele kosten

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Kenmerk	Omschrijving	Datum	Bedrag	Ontvangen t/m	Totale kosten t/m	Saldo per	Ontvangen in	Kosten in	Saldo per 31 december verslagjaar
		toewijzing	toewijzing	2024	2024	1-1-2025	2025	2025	
OND/ODB-2020/3358M	VSV regio RMC38 (2020-2024)	10-9-2020	3.876.844	3.876.844	3.876.844	0	0	0	0
POR/202410/000039	VSV regio RMC 38 2024/2025 (verlenging van 2020-2024)	14-11-2024	969.211	969.211	598.581	370.630	0	370.630	0
POR/20203/000020	VSV regio RMC 38 2024/2025 (verlenging van 2020-2024)	29-4-2025	401.882	0	0	0	401.882	401.882	0
Totaal			5.247.937	4.846.055	4.475.425	370.630	401.882	772.512	0

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Kenmerk	Omschrijving	Datum	Bedrag	Ontvangen t/m	Totale kosten t/m	Saldo per	Ontvangen in	Kosten in	Saldo per 31 december verslagjaar
		toewijzing	toewijzing	2024	2024	1-1-2025	2025	2025	
RIF23012	CIV Retail	26-5-2023	664.274	365.351	101.988	263.363	132.855	88.283	307.935
RIF24007	Gilde Wijkwerk	14-11-2024	1.142.912	285.728	0	285.728	171.437	168.968	288.197
LLOP-G240033 LLO Noord- en Midden Limburg	LLO-Katalysator	1-5-2025	1.279.120	0	0	0	685.243	201.143	484.100
ODPPSB-23-03459616	SNEL	1-9-2023	804.186	0	0	0	619.223	355.529	263.694
CTL240003 Npuls	Centre for teaching and learning (CTL)	3-4-2025	500.000	0	0	0	166.667	35.645	131.022
Totaal			4.390.492	651.079	101.988	549.091	1.775.424	849.568	1.474.947



Stichting Gilde Opleidingen

het echte werk.

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025

<i>in euro's</i>	Noot	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten	1			
Rijksbijdragen		104.042.487	99.934.083	96.721.223
Overige overheidsbijdragen en -Subsidies		95.365	97.500	99.979
College-, cursus-, les- en examengelden		2.085.716	1.913.000	2.035.127
Baten werk in opdracht van derden		4.135.394	3.867.830	3.473.901
Overige baten		1.394.429	1.498.413	1.798.693
Totaal baten		111.753.390	107.310.826	104.128.923
Lasten	2			
Personeelslasten		79.469.744	79.142.482	74.470.319
Afschrijvingslasten		4.896.921	5.462.137	4.649.749
Huisvestingslasten		8.316.361	7.573.128	8.272.892
Onderwijsgerelateerde lasten		4.438.787	4.808.900	3.380.238
ICT lasten		3.497.451	4.320.839	3.291.790
Algemene bedrijfslasten		3.467.822	3.863.173	2.948.865
Lasten externe dienstverlening		3.273.069	2.642.233	2.947.789
Totaal lasten		107.360.155	107.812.892	99.961.643
Saldo baten en lasten		4.393.235	-502.066	4.167.280
Financiële baten		1.020.070	1.270.000	2.171.249
Financiële lasten		684.882	1.051.100	751.809
Financiële baten en lasten	3	335.187	218.900	1.419.440
Resultaat		4.728.423	-283.166	5.586.720
Resultaat deelnemingen		1.193.961	0	-1.367.099
Nettoresultaat		5.922.384	-283.166	4.219.622

Enkelvoudige balans per 31-12-2025

in euro's

ACTIVA	Noot	31-12-2025	31-12-2024
Vaste activa			
Materiële vaste activa	4	93.182.353	67.077.318
		93.182.353	67.077.318
Vlottende activa			
Vorraden	5	4.190	3.665
Vorderingen	6	1.831.918	845.897
Overlopende activa	7	753.851	1.113.065
Liquide middelen	8	27.846.504	50.447.760
		30.436.463	52.410.387
TOTAAL ACTIVA		123.618.816	119.487.705

PASSIVA	Noot	31-12-2025	31-12-2024
Eigen vermogen	9		
Algemene reserves		66.961.644	62.742.022
Onverdeeld resultaat		5.922.384	4.219.622
		72.884.028	66.961.644
Langlopende verplichtingen	10	22.325.000	30.200.000
Voorzieningen	11	7.655.290	7.019.172
Kortlopende verplichtingen	12	20.754.498	15.306.889
TOTAAL PASSIVA		123.618.816	119.487.705

Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025

Volgens indirecte methode, in euro's

	Noot	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		4.393.235	4.167.280
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële vaste activa en gebruiksrechten huurcontracten	2, 4	4.896.921	4.629.920
Mutatie langlopende vorderingen, langlopende schulden en voorzieningen	6, 10, 11	636.121	1.412.776
Resultaat deelnemingen	3	1.193.961	-1.367.099
		6.727.003	4.675.598
Mutaties in werkkapitaal:			
Mutatie voorraden	5	-525	1.795
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen	6	-986.021	1.923.168
Mutatie vooruitbetaalde bedragen	7	359.214	-263.984
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden	12	4.272.608	-306.933
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		3.645.276	1.354.046
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in (im)materiële vaste activa	4	-30.267.472	-19.503.017
Desinvesteringen van (im)materiële vaste activa	4	0	28.863
Overige mutaties (im)materiële vaste activa	4	-734.483	102.248
Ontvangen rente	3	1.020.070	2.171.249
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		-29.981.886	-17.200.657
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangen en opgenomen leningen bij kredietinstellingen	10	-6.700.000	21.300.000
Betaalde rente	3	-684.882	-751.809
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		-7.384.882	20.548.191
Totale netto kasstroom		-22.601.253	13.544.458
Beginsaldo geldmiddelen		50.447.759	36.903.301
Eindsaldo geldmiddelen		27.846.505	50.447.759

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

1. Baten

<i>in euro's</i>	Karakter	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rijksbijdragen				
Normatieve rijksbijdrage	Structureel	101.090.282	97.212.000	94.346.715
Subsidies zonder verrekeningsclausule (vrij besteedbaar)	Structureel	734.069	437.931	656.495
Subsidies met verrekeningsclausule (geoormerkt)	Structureel	2.218.137	2.284.152	1.718.013
		104.042.487	99.934.083	96.721.223
Overige overheidsbijdragen en -subsidies				
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	Structureel	0	0	0
Overige overheidsbijdragen	Structureel	95.365	97.500	99.979
		95.365	97.500	99.979
College-, cursus-, les- en examengelden				
College-, cursus-, les- en examengelden BBL	Incidenteel	2.085.716	1.913.000	2.035.127
		2.085.716	1.913.000	2.035.127
Baten werk in opdracht van derden				
Contractonderwijs		2.392.619	2.268.388	2.078.002
Baten uit Inburgeringsonderwijs		0	0	0
Baten Publiek-Private samenwerking		191.452	264.211	73.180
Overige baten in opdracht van derden		1.551.323	1.335.231	1.322.718
		4.135.394	3.867.830	3.473.901
Overige baten				
Baten reizen/excursies		95.540	151.600	221.256
Baten detachering personeel		1.075.924	870.813	1.139.054
Huurbaten/borgsommen		150.798	120.100	138.408
Opbrengsten verkoop onderwijssector		97.091	77.000	91.964
Diverse overige baten		-24.923	278.900	208.011
		1.394.429	1.498.413	1.798.693

2. Lasten

in euro's

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Personeelslasten			
Bruto lonen en salarissen	57.937.527	56.987.183	53.500.451
Sociale lasten	7.922.758	7.759.278	7.164.387
Pensioenpremies	7.778.922	8.255.808	7.260.311
Dotaties personeelsvoorzieningen	1.154.008	365.000	1.864.460
Personeel niet in loondienst	2.830.534	2.171.246	3.116.709
Scholingskosten	966.565	937.713	980.684
Personeelsgebonden vergoedingen en faciliteiten	965.760	671.625	777.767
Personeelsbeheer, gezondheid en risico	-104.750	383.208	-188.190
Overige personeelslasten	18.421	1.611.421	-6.260
	79.469.744	79.142.482	74.470.319

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Personele bezetting		
<i>Gemiddeld aantal werknemers</i>		
Gemiddelde bezetting FTE's	812,2	777,5
Gemiddelde bezetting aantallen	1.037,0	1.035,4

Personele bezetting in FTE per ultimo

Onderwijsend personeel (OP)	529,8	494,7
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	307,5	301,2
	837,3	795,9

<i>in euro's</i>		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Afschrijvingslasten				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		2.909.222	2.903.441	2.775.939
Inventaris en apparatuur		1.987.699	2.558.696	1.873.810
		4.896.921	5.462.137	4.649.749
Huisvestingslasten				
Huurkosten		1.420.452	1.393.664	1.460.833
Schoonmaakkosten en afvalverwerking		1.863.520	2.074.364	1.787.710
Energie- en waterlasten		1.522.367	1.625.000	1.850.108
Onderhoudskosten		2.376.841	1.659.100	1.963.695
Fiscale- en verzekeringslasten		666.099	334.000	818.206
Veiligheids- en calamiteitenkosten		148.056	115.500	156.932
Verhuiskosten		79.495	80.000	20.450
Overige huisvestingslasten		239.531	291.500	214.957
		8.316.361	7.573.128	8.272.892
Onderwijsgerelateerde lasten				
Leer- en hulpmiddelen		2.464.515	2.889.551	1.744.776
Examenkosten		667.320	632.069	592.493
Sectoractiviteiten en excursies		685.813	773.580	584.340
Internationalisering		493.733	413.700	331.784
Coulancebetalingen studenten		127.407	100.000	126.845
		4.438.787	4.808.900	3.380.238
ICT lasten				
Software- en licentiekosten		3.018.112	3.634.439	2.655.863
Communicatiekosten		479.339	686.400	635.927
		3.497.451	4.320.839	3.291.790

<i>in euro's</i>	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Algemene bedrijfslasten			
Lease/huur inventaris	121.582	106.500	88.630
Bestuurs- en vergaderkosten	340.920	355.900	320.438
Verzekeringen	79.384	356.800	62.756
Kosten reprografie en drukwerk	486.665	379.021	442.594
Contributies/heffingen	852.200	777.575	811.586
Marketing- en representatiekosten	584.418	633.850	579.886
Kantoor- en administratiekosten	252.786	280.000	319.677
Afwaardering vorderingen	73.179	81.000	68.063
Overige algemene bedrijfslasten	676.687	892.527	255.236
	3.467.822	3.863.173	2.948.865
Lasten externe dienstverlening			
Inhuur externe specialisten	3.096.713	2.642.233	2.755.339
Accountantskosten **	176.356	0	192.450
	3.273.069	2.642.233	2.947.789
***) Accountantskosten			
Jaarrekening controle	115.442	120.000	170.485
Fiscale advisering en overige	8.257	25.000	18.110
Overige controle werkzaamheden	52.657	0	3.855
	176.356	145.000	192.450

3. Financiële baten en lasten

in euro's

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Financiële baten			
Rentebaten	1.015.536	1.270.000	2.169.704
Overige financiële baten	4.533	0	1.545
	1.020.070	1.270.000	2.171.249
Financiële lasten			
Rentelasten	684.555	1.051.100	720.252
Overige financiële lasten	327	0	31.556
	684.882	1.051.100	751.809
Deelnemingen			
Resultaat deelnemingen	1.193.961	0	-1.367.099
	1.193.961	0	-1.367.099

4. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa over 2025 is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal 2025
Stand begin boekjaar				
Aanschafwaarde	111.554.544	73.295.374	21.974.005	206.823.923
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	72.977.689	66.768.916	0	139.746.605
Boekwaarde begin boekjaar	38.576.855	6.526.458	21.974.005	67.077.318
Mutaties gedurende het boekjaar				
Investerings	830.966	1.818.328	27.618.179	30.267.472
Desinvesterings	0	0	0	0
Overboekings binnen materiële vaste activa	37.409.054	8.387.309	-45.796.363	0
Overboekings van en naar voor verkoop aangehouden activa	0	0	0	0
Afschrijvings	-2.744.604	-2.152.317	0	-4.896.921
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
Overige mutaties	0	0	734.483	734.483
	35.495.416	8.053.320	-17.443.701	26.105.035
Stand einde boekjaar				
Aanschafwaarde	149.794.564	83.501.011	4.530.304	237.825.879
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-75.722.293	-68.921.233	0	-144.643.526
Boekwaarde einde boekjaar	74.072.271	14.579.778	4.530.304	93.182.353

Het verloop van de materiële vaste activa over 2024 is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal 2024
Stand begin boekjaar				
Aanschafwaarde	110.041.712	71.876.429	5.533.876	187.452.016
	70.204.769	64.911.914	0	135.116.683
Boekwaarde begin boekjaar	39.836.943	6.964.515	5.533.876	52.335.334
Mutaties gedurende het boekjaar				
Investeringsen	486.339	961.394	18.055.284	19.503.017
Desinvesteringen	0	-28.863	0	-28.863
Overboekingen binnen materiële vaste activa	0	0	0	0
Overboekingen van en naar voor verkoop aangehouden activa	0	0	0	0
Afschrijvingen	-2.772.920	-1.857.000	0	-4.629.920
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
Overige mutaties	1.026.493	486.414	-1.615.155	-102.248
	-1.260.088	-438.055	16.440.129	14.741.986
Stand einde boekjaar				
Aanschafwaarde	111.554.544	73.295.374	21.974.005	206.823.923
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-72.977.689	-66.768.914	0	-139.746.603
Boekwaarde einde boekjaar	38.576.855	6.526.460	21.974.005	67.077.320

5. Voorraden

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Voorraad gebruiksgoederen		
Voorraad VVV-bonnen	4.190	3.665
	4.190	3.665

6. Vorderingen

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
<i>in euro's</i>		
Debiteuren		
Studenten, cursisten en deelnemers	307.958	485.251
Handelsdebiteuren	585.166	575.146
Voorziening wegens oninbaarheid ***	-365.601	-300.012
	527.522	760.385
***) Voorziening wegens oninbaarheid (debiteuren)		
Stand per 1 januari	300.012	244.946
Onttrekking	-7.620	-13.066
Dotatie (+) / vrijval (-)	73.209	68.132
Stand per 31 december	-365.601	-300.012
Overige vorderingen		
Vorderingen op overheden	52.001	94.083
Nog te ontvangen bedragen	382.016	662.567
Vorderingen op kleine rechtspersonen	55.681	48.768
Rekening courant deelnemingen	697.816	-739.189
Overige vorderingen	116.883	19.283
	1.304.396	85.512

7. Overlopende activa

	Realisatie	Realisatie
<i>in euro's</i>	2025	2024
Vooruitbetaalde kosten		
	0	66.123
Vooruitbetaald saldo Simplified Card	76.161	52.903
Vooruitbetaalde contributie-kosten	49.291	57.485
Vooruitbetaalde ICT-kosten	333.410	560.117
Vooruitbetaalde kosten scholingskosten	24.103	101.721
Vooruitbetaalde kosten verzekeringen	207.730	166.409
Overige overlopende activa	63.156	108.306
	753.851	1.113.065

8. Liquide middelen

	Realisatie	Realisatie
<i>in euro's</i>	2025	2024
Liquide middelen		
Kasgelden	3	233
Banktegoeden	27.846.501	50.447.527
Deposito's	0	0
	27.846.504	50.447.760

9. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen over 2025 is als volgt:

voor winstbestemming, in euro's	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groeps-vermogen
Stand begin boekjaar 2025	62.742.022	4.219.622	66.961.644
Nettoresultaat		5.922.384	
Winstbestemming voorgaand boekjaar	4.219.622	-4.219.622	0
Totaalresultaat	4.219.622	1.702.763	5.922.384
Stand einde boekjaar 2025	66.961.644	5.922.384	72.884.028

Het verloop van het eigen vermogen over 2024 is als volgt:

voor winstbestemming, in euro's	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groeps-vermogen
Stand begin boekjaar 2024	54.784.396	7.957.626	62.742.022
Nettoresultaat		4.219.622	
Winstbestemming voorgaand boekjaar	7.957.626	-7.957.626	0
Totaalresultaat	7.957.626	-3.738.005	4.219.622
Stand einde boekjaar 2024	62.742.022	4.219.622	66.961.644

10. Schulden aan kredietinstellingen

Er is in 2023 een lening van € 38.500.000 aangegaan, waarvan € 8.900.000 is opgenomen in 2023, € 21.300.000 is opgenomen in 2024 en € 8.300.000 is opgenomen in 2025. In 2025 heeft er een extra aflossing plaatsgevonden van € 15.000.000. In het overeengekomen aflossingsschema wordt de lening vanaf 2026 in 20 jaar afgelost voor € 1.925.000 per jaar. Door de extra aflossing in 2025 wordt de jaarlijkse aflossing vanaf 2026 € 1.175.000 per jaar. Het kortlopende deel van de langlopende schulden is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Stichting Gilde Opleidingen heeft de leningen ondergebracht bij het Ministerie van Financiën en zijn verstrekt met als zekerheid de herbestemmingswaarde van de gebouwen en terreinen. Leningen zijn verstrekt met een vaste rentevoet en vast aflossingsschema.

Kredietinstellingen	Saldo lening	Uitbetaalde leningen		Aflossingen	Saldo lening
	31-12-2024	2025		2025	31-12-2025
Ministerie van Financiën	30.200.000	8.300.000		-15.000.000	23.500.000
	30.200.000	8.300.000		-15.000.000	23.500.000
	Rente	Looptijd	Looptijd	Looptijd	TOTAAL
	voet	< 1 jaar	> 1 t/m 5 jaar	> 5 jaar	
	2,78%	1.175.000	4.700.000	17.625.000	23.500.000
		1.175.000	4.700.000	17.625.000	23.500.000

11. Voorzieningen

<i>in euro's</i>	Saldi ultimo 2024	dotatie	onttrekking	vrijval	Saldi ultimo 2025
Voorzieningen					
Voorziening spaarverlof	53.398	2.562	-3.069	0	52.891
Voorziening seniorenverlof	4.004.786	502.717	-508.893	0	3.998.610
Voorziening jubilea	796.154	130.834	-43.751	-112.584	770.653
Voorziening WW/BWW	636.674	623.223	-468.829	0	791.068
Voorziening langdurig zieken	1.440.267	2.008.181	-994.326	-495.640	1.958.482
Voorziening transitievergoedingen tijdelijkheid	87.893	47.361	0	-51.666	83.588
Voorziening uit hoofde van rechtsgedingen	0	0	0	0	0
	7.019.171	3.314.878	-2.018.868	-659.889	7.655.292

	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 t/m 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	TOTAAL
Voorzieningen				
Voorziening spaarverlof	52.891	0	0	52.891
Voorziening seniorenverlof	742.583	3.150.260	105.766	3.998.609
Voorziening jubilea	2.134	32.572	735.947	770.653
Voorziening WW/BWW	441.491	349.577	0	791.068
Voorziening langdurig zieken	1.641.752	316.729	0	1.958.481
Voorziening transitie tijdelijke contracten	83.588	0	0	83.588
Voorziening uit hoofde van rechtsgedingen	0	0	0	0
	2.964.439	3.849.138	841.713	7.655.290

12. Handelscrediteuren en overige schulden

in euro's

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Handelscrediteuren		
Handelscrediteuren	2.174.541	2.301.880
Schulden aan verbonden partijen	4.440	4.158
Pensioenen	1.059.051	909.398
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.513.806	3.352.344
Overige kortlopende schulden	2.379.487	502.180
Overlopende passiva	11.623.174	8.236.930
	20.754.498	15.306.889

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Overige kortlopende schulden:		
Personele kosten	63.469	7.959
Externe adviseurs	240.735	258.155
Participanten PPS	135.382	63.496
Schulden aan gemeenten	801.864	0
Kortlopend deel schuld kredietinstellingen	1.175.000	0
Overige kortlopende schulden	-36.964	172.570
	2.379.487	502.180

13. Overlopende passiva

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Overlopende passiva		
Nog te betalen rente	218.363	208.405
Nog te betalen vakantiegeld / bindingstoelage	2.434.077	2.263.384
Vakantiedagen	580.899	770.941
Geoormerkte subsidies OCW zonder verrekeningsclausule	1.849.220	798.241
Geoormerkte subsidies OCW met verrekeningsclausule ¹	1.474.947	919.721
Niet geoormerkte subsidies OCW	1.040.992	99.979
Educatie / overige projecten	1.800.494	1.151.891
Deelnemersbijdrage	1.130.309	1.229.144
Overige overlopende passiva	1.093.874	795.224
	11.623.174	8.236.930

¹ Voor RIF subsidie CIV Retail is een bedrag van € 307.935 opgenomen ultimo 2025. De uitvoering van deze subsidie wordt vroegtijdig, per 22 april 2026, beëindigd waardoor een gedeelte van dit bedrag in 2026 nog besteed zal worden als subsidiabele lasten. Het overige gedeelte zal in 2026 worden terugbetaald aan het ministerie van OCW.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na de balansdatum van 31-12-2025 hebben geen belangrijke gebeurtenissen plaatsgevonden, die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum en die verwerking en/of toelichting in de jaarrekening 2025 behoeven.

Gegevens over de rechtspersoon

Instelling

Naam instelling:	Gilde Opleidingen
Adres:	Olympialaan 1
Postadres:	Postbus 1094
Postcode / plaats:	6040 KB ROERMOND
Telefoon:	(088) 468 20 19
E-mail:	cvb@rocgilde.nl
Internet:	www.gildeopleidingen.nl
Rechtstvorm	Stichting
Bestuursnummer:	40878
Kamer van Koophandel:	41068501

Contactpersoon

Naam:	S. Engelen-Gielen
Telefoon:	088-4682000
E-mail:	bestuursbureau@rocgilde.nl

Brin-nummer

25LT Gilde Opleidingen

Bijlagen

Bijlage 1.1 Personele invulling en nevenfuncties College van Bestuur

College van Bestuur

De heer ir. P.T.H.J. Thuis EMC (voorzitter)

De heer P.E.L. Tummers MME (lid)

Nevenfuncties van de heer Thuis

De heer Thuis is als collegevoorzitter van Gilde Opleidingen onder meer:

- Lid van het Dagelijks Bestuur van Keyport (onbezoldigd);
- Lid van Crossroads Noord-Limburg (onbezoldigd);
- Lid van de commissie Governance van de MBO Raad (onbezoldigd);
- Lid van de Raad van Toezicht Jonge Helden Next Level (onbezoldigd).

De heer Thuis is op persoonlijke titel:

- Lid van de Raad van Toezicht van St. Jozef Wonen en Zorg;
- Voorzitter van de Raad van Toezicht Radar Zuid-Limburg (tot 1 september 2025);
- Auteur van studieboeken voor het hoger onderwijs bij Noordhoff uitgevers (deze boeken worden NIET voorgeschreven binnen Gilde Opleidingen).

Nevenfuncties van de heer Tummers

De heer Tummers is als lid van het College van Bestuur van Gilde Opleidingen onder meer:

- Bestuurslid Coöperatie Loopbaan en Ontwikkeling (LEO) U.A. (onbezoldigd);
- Lid stuurgroep Voortijdig Schoolverlaten Noord- en Midden-Limburg (onbezoldigd);
- Lid Sectorkamer Zorg, Welzijn en Sport (ZWS) bij de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) (onbezoldigd);
- Lid Kerngroep Zorg, Welzijn en Sport (ZWS) bij MBO Raad (onbezoldigd);
- Lid Themateam van Topsector Life Sciences & Health (onbezoldigd).

De heer Tummers is op persoonlijke titel:

- Lid van de Raad van Toezicht van Movare Onderwijsstichting;
- Auteur van diverse boeken bij uitgeverij Angerenstein/Edu'Actief (eventuele royalty's die verband houden met verkoop van boeken t.b.v. Gilde Opleidingen onderwijs gaan naar het Gilde Talentenfonds).

Alle nevenfuncties van het CvB zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Bijlage 1.2 Personele invulling en hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

Naam	Rol	Jaar van aantreden	Jaar van aftreden
Mevrouw F.A.I.A. Hendricks	Voorzitter	2021	2029
	Lid tot 01-09-2024		
De heer R.H.P. Puts	Lid	2019	2027
Mevrouw M.J.A. Bouwman-Crooijmans	Lid	2020	2028
De heer E.S.F. Klep	Lid	2024	2028*
De heer J.G.F. Cörvers	Lid	2024	2027*

* herbenoeming mogelijk

Mevrouw F.A.I.A. Hendricks is sinds 2021 lid van de Raad van Toezicht en sinds 1 september 2024 voorzitter. Na haar vertrek bij Tata Steel (2023) was zij tot 1 april 2025 bestuursvoorzitter (bezoldigd) van Stichting Technasium. Daarnaast vervulde zij toezichthoudende functies bij Hogeschool Utrecht (tot 1 november 2025) en Innovo Onderwijs op Maat (tot 1 juni 2025). Dit zijn allebei bezoldigde functies. Dat geldt ook voor haar rol bij de Raad van Toezicht van Gilde Opleidingen. Per maart 2025 vervult zij als zelfstandige, advieswerkzaamheden voor Brightlands Chemelot Campus. En per februari 2025 heeft ze een search bureau opgericht: Bright New Leaders BV. Daarmee helpt ze organisaties bij het werven en selecteren van (senior)managers, directies en bestuur/toezicht. Opdrachtgevers zijn onder andere de Provincie Limburg, voor het werven van senior managers, en het Ministerie van Onderwijs voor het werven van senior managers en beleidsadviseurs.

De heer R.H.P. Puts is per 1 september 2019 toegetreden tot de Raad van Toezicht. De heer Puts is Vicepresident Manufacturing bij Canon Production Printing en vervult verder geen nevenfuncties. De nevenfunctie lid Raad van Toezicht bij Gilde Opleidingen is een bezoldigde functie.

Mevrouw M.J.A. Bouwman-Crooijmans is per 1 september 2020 toegetreden tot de Raad van Toezicht. Zij is in dienst bij Fontys Hogescholen als procesmanager Onderwijs Campusontwikkeling Venlo. Daarnaast is zij lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Noord-Limburg. Ook is zij (onbezoldigd) bestuurslid bij de Stichting Promotie Aspergerie en (onbezoldigd) toezichthoudend bestuurder bij de Sint Martinusschool in Venlo (tot 28 juni 2025). De nevenfunctie lid Raad van Toezicht bij Gilde Opleidingen is een bezoldigde functie. Dit geldt ook voor haar rol bij de Raad van Commissarissen van Rabobank Noord-Limburg.

De heer E.S.F. Klep is per 1 juni 2024 toegetreden tot de Raad van Toezicht van Gilde Opleidingen. De heer Klep was tot 1 februari 2025 directeur-bestuurder van woningcorporatie Woonplus Schiedam en uit dien hoofde onbezoldigd lid van het bestuur van ULI Netherlands. Vanaf 1 maart 2025 is hij lid van de raad van bestuur van gehandicaptenzorgorganisatie Middin. In de privésfeer stond de heer Klep tot 1 mei 2025 bij de KvK ingeschreven als voorzitter van de VVE Maasdam in Rotterdam.

De heer J.G.F. Cörvers is per 1 november 2024 toegetreden tot de Raad van Toezicht van Gilde Opleidingen. De heer Cörvers is voltijds werkzaam bij de Universiteit Maastricht als hoogleraar Demografische transitie, menselijk kapitaal en werkgelegenheid, als programmadirecteur bij het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) en als wetenschappelijk directeur van de Graduate School of Business and Economics (GSBE). Voorts is hij bestuurslid bij de Stichting Studium Generale Maastricht (onbezoldigd).

Bijlage 1.3 Personele invulling en nevenfuncties directie

Clusters en diensten		Directeuren (per 31 december 2024)
Onderwijsclusters	Directeur Economie & Technologie	De heer J.M.A. Hegeman
	Directeur Externe Onderwijs Betrekkingen Economie & Technologie	De heer ir. J.A.H. Aarts
	Directeur Health & Hospitality	De heer J.M.A. Hegeman
	Directeur TalentenOnderwijs	De heer drs. F.P.M. Petit
Diensten	Directeur Bedrijfsvoering	De heer M.P.J. van der Putten MSc
	Directeur Onderwijs & Organisatie	Mevrouw M.J.A.W. Engels MA
Bestuursbureau	Onder leiding van de bestuurssecretaris, mevrouw S.J.H.G. Engelen-Gielen	

De directeuren vervullen op basis van hun rol als directeur aan diverse overlegtafels een rol. Hieronder een opsomming van de nevenfuncties op persoonlijke titel.

Nevenfuncties van de heer Hegeman

- Niet van toepassing

Nevenfuncties van de heer Petit

- Niet van toepassing

Nevenfuncties van de heer Van der Putten

- Lid Raad van Toezicht Lijn83

Nevenfuncties van mevrouw Engels

- Lid Raad van Toezicht Kerobei

Nevenfuncties van de heer Aarts

- Voorzitter accreditatiecommissie Graduaatsopleiding Bouwkundig Tekenen Hogeschool PXL Hasselt, België
- Voorzitter accreditatiecommissie Graduaatsopleiding Transport en Logistiek Hogeschool PXL Hasselt, België

Alle nevenfuncties van directeuren zijn goedgekeurd door het College van Bestuur.

Bijlage 2.1 Overzicht actieve opleidingen Gilde Opleidingen

Code opleiding	Naam opleiding
	WEB-NT1
	WEB-NT2
	B1-route
	Z-route
5121	VAVO VWO zonder profiel
5170	VAVO VWO Natuur en Techniek
5171	VAVO VWO Natuur en Gezondheid
5172	VAVO VWO Economie en Maatschappij
5173	VAVO VWO Cultuur en Maatschappij
5270	VAVO VWO G-Natuur en Techniek
5271	VAVO VWO G-Natuur en Gezondheid
5273	VAVO VWO G-Cultuur en Maatschappij
5321	VAVO HAVO Zonder profiel
5370	VAVO HAVO Natuur en Techniek
5371	VAVO HAVO Natuur en Gezondheid
5372	VAVO HAVO Economie en Maatschappij
5373	VAVO HAVO Cultuur en Maatschappij
5421	VAVO VMBO-(G)T zonder profiel
5450	VAVO VMBO-(G)T Techniek
5451	VAVO VMBO-(G)T Zorg en Welzijn
5452	VAVO VMBO-(G)T Economie
25155	Advies en leiding in de verkoop (Verkoopspecialist)
25650	Apothekersassistent (Apothekersassistent)
25168	Bediening (Gastheer/-vrouw)
25171	Bediening (Zelfstandig werkend gastheer/-vrouw)
25721	Brood en banket (Uitvoerend bakker)
25722	Brood en banket (Zelfstandig werkend bakker)
25723	Business Services (Allround Assistant Business Services)
25724	Business Services (Assistant Business Services)
25725	Business Services (Business Administration & Control Specialist)
25726	Business Services (Legal, Insurance & HR Services Specialist)
25727	Business Services (Marketing & Communication Specialist)
25728	Business Services (Office & Management Support Specialist)
25132	Commercie ((Junior) accountmanager)
25133	Commercie (Assistent-manager internationale handel)
25134	Commercie (Commercieel medewerker)
25874	Commercie (Commercieel medewerker)

25876	Commercie (E-commerce specialist)
25877	Commercie (Junior accountmanager)
25878	Commercie (Junior manager groothandel)
25879	Commercie (Junior manager internationale handel)
25498	Dienstverlening (Helpende Zorg en Welzijn)
25960	Dienstverlening (Helpende Zorg en Welzijn)
25499	Dienstverlening (Medewerker facilitaire dienstverlening)
25959	Dienstverlening (Medewerker facilitaire dienstverlening)
25961	Dienstverlening (Medewerker sport en recreatie)
25695	Doktersassistent (Doktersassistent)
79090	Economie en Administratie
25736	Elektrotechnische installaties (Eerste monteur elektrotechnische installaties in de gebouwde omgeving)
25737	Elektrotechnische installaties (Monteur elektrotechnische installaties)
25739	Elektrotechnische systemen en installaties (Technicus elektrotechnische installaties in de gebouwde omgeving)
25919	Engineering (Technicus engineering)
25740	Entree (Assistent bouwen, wonen en onderhoud)
25741	Entree (Assistent dienstverlening)
25742	Entree (Assistent horeca, voeding of voedingsindustrie)
25743	Entree (Assistent logistiek)
25744	Entree (Assistent metaal-, elektro- en installatietechniek)
25745	Entree (Assistent mobiliteitsbranche)
25748	Entree (Assistent verkoop/retail)
25749	Evenementenorganisatie (Medewerker evenementenorganisatie)
25685	Fashion (Fashion Retailer)
27043	Goederenvervoer (Allround chauffeur wegvervoer)
25671	Goederenvervoer (Chauffeur wegvervoer)
27042	Goederenvervoer (Chauffeur wegvervoer)
25750	Grond-, water- en wegenbouw (Allround vakman gww)
25095	Grond-, water- en wegenbouw (Opperman bestratingen)
25754	Grond-, water- en wegenbouw (Opperman bestratingen)
25755	Grond-, water- en wegenbouw (Straatmaker)
25756	Grond-, water- en wegenbouw (Vakman gww)
25642	Haarverzorging (Haarstylist dame)
25643	Haarverzorging (Haarstylist heer)
25641	Haarverzorging (Kapper)
25644	Haarverzorging (Salonmanager dame)
25954	Hout en restauratie (Technicus hout en restauratie)
25607	ICT support (Medewerker ICT support)
25999	ICT support (Medewerker ICT)
27015	ICT support and systems (ICT support technician)

27016	ICT support and systems (ICT system engineer)
25759	Industriële processen (Mechanisch operator A)
25760	Industriële processen (Mechanisch operator B)
25337	Industriële processen (Procesoperator A)
25761	Industriële processen (Procesoperator A)
25338	Industriële processen (Procesoperator B)
25762	Industriële processen (Procesoperator B)
25842	International hospitality (Leidinggevende international hospitality)
25605	IT systems and devices (Allround medewerker IT systems and devices)
25606	IT systems and devices (Expert IT systems and devices)
25145	Juridisch-administratieve beroepen (Juridisch-administratief dienstverlener)
25179	Keuken (Gespecialiseerd kok)
25180	Keuken (Kok)
25182	Keuken (Zelfstandig werkend kok)
25160	Leidinggeven op basis van vakmanschap (Leidinggevende team/afdeling/project)
27047	Leidinggeven op basis van vakmanschap (Leidinggevende van een team/afdeling/project)
27048	Leidinggeven op basis van vakmanschap (Leidinggevende van technici)
25774	Logistiek (Logistiek medewerker)
25775	Logistiek (Logistiek teamleider)
25475	Maatschappelijke Zorg (Begeleider gehandicaptenzorg)
25780	Maatschappelijke Zorg (Begeleider maatschappelijke zorg)
25477	Maatschappelijke Zorg (Persoonlijk begeleider gehandicaptenzorg)
25779	Maatschappelijke Zorg (Persoonlijk begeleider maatschappelijke zorg)
25478	Maatschappelijke Zorg (Persoonlijk begeleider specifieke doelgroepen)
25099	Machinisten (Machinist grondverzet)
25948	Machinisten (Machinist grondverzet)
25162	Management retail (Manager retail)
25776	Management transport en logistiek (Logistiek supervisor)
25777	Management transport en logistiek (Specialist transport en logistiek)
25655	Mbo-Verpleegkundige
25340	Mechatronica (Eerste monteur mechatronica)
25892	Mechatronica (Eerste monteur mechatronica)
25893	Mechatronica (Technicus mechatronica)
25201	Mediavormgeving (Mediavormgever)
25633	Mediavormgeving (Mediavormgever)
25291	Metaalbewerken (Constructiewerker)
25785	Metselen (Allround Metselaar)
25786	Metselen (Metselaar)
25017	Meubels en (scheeps)interieurs maken (Allround meubelmaker/(scheeps)interieurbouwer)

25926	Meubels en (scheeps)interieurs maken (Allround meubelmaker/(scheeps)interieurbouwer)
25923	Meubels en (scheeps)interieurs maken (Machineoperator houtverwerkende industrie)
25924	Meubels en (scheeps)interieurs maken (Meubelmaker/(scheeps)interieurbouwer)
25020	Meubels en (scheeps)interieurs maken (Werkvoorbereider meubelindustrie/(scheeps)interieurbouw)
25927	Meubels en (scheeps)interieurs maken (Werkvoorbereider meubelindustrie/(scheeps)interieurbouw)
25104	Middenkader bouw en infra (Middenkaderfunctionaris Bouw)
25870	Middenkader bouw en infra (Middenkaderfunctionaris bouw)
25297	Middenkader Engineering (Technicus engineering)
25791	Onderhoud- en verbouwbedrijf (Allround vakkracht onderhoud- en klussenbedrijf)
25792	Onderhoud- en verbouwbedrijf (Servicemedewerker gebouwen)
25184	Ondernemer horeca/bakkerij (Manager/ondernemer horeca)
25880	Ondernemerschap handel (Ondernemer handel)
25997	Ondernemerschap op basis van een vakspecialisme (Vakspecialist ondernemer)
25631	Optiek (Opticien)
27033	Optiek (Opticien)
25690	Particuliere beveiliging (Beveiliging 2)
25697	Pedagogisch Werk (Gespecialiseerd pedagogisch medewerker)
25698	Pedagogisch Werk (Onderwijsassistent)
25696	Pedagogisch Werk (Pedagogisch medewerker kinderopvang)
25672	Personenvervoer (Chauffeur openbaar vervoer)
25303	Procestechniek (Operator C)
25802	Procestechniek (Operator C)
25895	Productietechniek (Allround medewerker productietechniek)
25894	Productietechniek (Medewerker productietechniek)
25896	Productietechniek (Productietechnicus)
25806	Publieke veiligheid (Handhaver toezicht en veiligheid Openbare ruimte (domein I))
25409	Publieke veiligheid (Handhaver toezicht en veiligheid)
25809	Retail advies (Retailspecialist)
25807	Retail management (Retailmanager)
25808	Retail operationeel (Retailmedewerker)
25588	Schilderen (Gezelschilder)
25589	Schilderen (Schilder)
25403	Schoonheidsspecialist (Allround schoonheidsspecialist)
25907	Schoonheidsverzorging (Allround Schoonheidsspecialist)
25404	Schoonheidsverzorging (Schoonheidsspecialist)
25906	Schoonheidsverzorging (Schoonheidsspecialist)
25821	Service- en onderhoudstechniek (Eerste monteur service en onderhoud werktuigkundige installaties)
25918	Smart building (Middenkaderfunctionaris smart building)

25615	Sociaal werk (Sociaal werker)
25958	Sociaal werk (Sociaal werker)
25604	Software development (Software developer)
25998	Software development (Software developer)
25670	Specialist voertuigen en mobiele werktuigen (Technisch specialist voertuigen en mobiele werktuigen)
25413	Sport en Bewegen (Coördinator sport, bewegen en gezondheid)
25910	Sport en Bewegen (Leefstijlcoach)
25415	Sport en Bewegen (Sport- en bewegingsleider)
25908	Sport en Bewegen (Sport- en bewegingsleider)
25699	Tandartsassistent
25827	Tegelzetten (Tegelzetter)
25828	Timmeren (Allround timmerman)
25829	Timmeren (Timmerman)
25646	Travel, Leisure & Hospitality (Leidinggevende leisure & hospitality)
25647	Travel, Leisure & Hospitality (Leidinggevende travel & hospitality)
25648	Travel, Leisure & Hospitality (Zelfstandig medewerker leisure & hospitality)
25649	Travel, Leisure & Hospitality (Zelfstandig medewerker travel & hospitality)
25599	Veiligheid en vakmanschap (Aankomend medewerker grondoptreden)
25600	Veiligheid en vakmanschap (Aankomend onderofficier grondoptreden)
25656	Verzorgende-IG
25669	Voertuigen en mobiele werktuigen (Allround technicus voertuigen en mobiele werktuigen)
25668	Voertuigen en mobiele werktuigen (Basis technicus voertuigen en mobiele werktuigen)
25835	Werktuigkundige installaties (montage) (Eerste monteur woning)
25350	Werktuigkundige installaties (montage) (Monteur werktuigkundige installaties)
25124	Werkvoorbereiden/uitvoeren (Werkvoorbereider installaties)

Bijlage 2.2 Studentenaantal naar leerweg, cluster, niveau en locatie

		2023	2024	2025	
		Aantal	Aantal	Aantal	%
Leerwegen	Beroepsopleidend / BOL	5910	5974	6191	63,4
	Beroepsbegeleidend / BBL	3291	3329	3332	35,3
	Derde leerweg / OVO	11	9	37	0,1
	Derde leerweg / ODT	86	110	232	1,2
	Totaal	9298	9422	9792	100
Clusters	Economie & Technologie	3708	3732	3907	31,4
	Health & Hospitality	5369	5428	5558	44,6
	Talentedonderwijs: GPO	221	262	327	2,6
	Talentedonderwijs: Gilde VAVO en Educatie	924	2125	2658	21,3
	Totaal	10222	11547	12450	100
Niveaus	Niveau 1	190	232	284	2,5
	Niveau 2	1357	1491	1795	15,8
	Niveau 3	2691	2628	2634	27,9
	Niveau 4	5063	5071	5079	53,8
	Totaal	9301	9422	9792	100
Locaties	Roermond	3233	3244	3278	34,4
	Sittard/Geleen	596	581	567	6,2
	Venlo	2942	3089	3160	32,8
	Venray	1270	1235	1293	13,1
	Weert	778	737	736	7,8
	Bedrijfslocatie	267	300	460	3,2
	Dislocatie	212	236	298	2,5
	Totaal	9298	9422	9792	100

Toelichting bijlage 2.2:

Vanaf 2024 wordt B1-route en Z-route vermeld in het jaarverslag, zie bijlage 2.8B.

De onderdelen B1-route, Z-route, WEB-NT1 en WEB-NT2 worden verzorgd door GEA B.V.

Bijlage 2.3 Bekostigde studenten beroepsonderwijs

		2023	2024	2025	
				Aantal	%
Leerwegen	Beroepsopleidend	5895	5970	6148	65,4
	Beroepsbegeleidend	3286	3323	3252	34,6
	Totaal	9181	9293	9400	100
Clusters	Economie & Technologie	3701	3727	3825	40,7
	Health & Hospitality	5272	5323	5295	56,3
	Talentedonderwijs: GPO	208	243	280	3
	Totaal	9181	9293	9400	100
Niveaus	Niveau 1	183	215	247	2,6
	Niveau 2	1323	1452	1619	17,2
	Niveau 3	2621	2561	2530	26,9
	Niveau 4	5054	5065	5004	53,2
	Totaal	9181	9293	9400	100
Locaties	Roermond	3142	3166	3156	33,6
	Sittard/Geleen	593	580	559	5,9
	Venlo	2936	3085	3127	33,3
	Venray	1268	1233	1280	13,6
	Weert	777	737	727	7,7
	Bedrijfslocatie	254	256	254	2,7
	Dislocatie	211	236	297	3,2
	Totaal	9181	9293	9400	100
In % van aantal te bekostigen deelnemers		99,8%	99,9%	98,7%	

Bijlage 2.4 Ontwikkeling studentenaantal naar leeftijdsopbouw

Alle studenten beroepsonderwijs per 01-10 per studiejaar naar leeftijdsklasse

Leeftijdsklasse	2023	2024	2025
17 jaar en jonger	29,70%	31,16%	32,14%
18 jaar	16,00%	16,31%	15,93%
19 t/m 22 jaar	30,18%	29,43%	28,51%
23 t/m 26 jaar	7,55%	7,10%	7,59%
27 t/m 29 jaar	2,82%	2,80%	2,48%
30 jaar en ouder	13,76%	13,20%	13,35%
Totaal (= 100%)	9301	9422	9792

Bijlage 2.5 Leeftijdsopbouw van instromers

Instromers beroepsonderwijs 01-10 per studiejaar naar leeftijdsklasse

Leeftijdsklasse	2023	2023	2024	2024	2025	2025
17 jaar en jonger	1736	51,4%	1923	53,2%	1965	51,4%
18 jaar	259	7,7%	261	7,2%	270	7,1%
19 t/m 22 jaar	532	15,7%	554	15,3%	579	15,1%
23 t/m 26 jaar	203	6,0%	220	6,1%	265	6,9%
27 t/m 29 jaar	81	2,4%	102	2,8%	1104	2,7%
30 jaar en ouder	569	16,8%	555	15,4%	643	16,8%
Totaal (=100%)	3380	100%	3615	100%	3826	100%

Bijlage 2.6 Overzicht toeleverende instellingen

	2023	2024	2025
BINNEN VOEDINGSGEBIED PER REGIO	1481	1407	1379
<i>Venray; top 3</i>	<i>163</i>	<i>210</i>	<i>225</i>
Dendron College	84	118	110
Raayland College	59	76	83
Yuverta	9	16	28
<i>Venlo; top 3</i>	<i>621</i>	<i>597</i>	<i>511</i>
Valuacollege	134	173	154
Blariacumcollege	185	167	126
College Den Hulster	148	131	119
<i>Weert; top 3</i>	<i>150</i>	<i>143</i>	<i>158</i>
Philips van Horne	92	68	80
Het Kwadrant	27	60	49
Yuverta	19	16	26
<i>Roermond; top 6</i>	<i>529</i>	<i>457</i>	<i>485</i>
Mundium College	130	117	113
Yuverta	81	45	81
Bisschoppelijk College Broekhin	109	76	76
Connect College	83	63	71
Sint Ursula Heythuysen	31	63	53
BUITEN VOEDINGSGEBIED PER CATEGORIE	943	744	749
<i>Voortgezet onderwijs; top 3</i>	<i>377</i>	<i>454</i>	<i>444</i>
Mezzo Scholen	123	120	138
DaCapo College	49	43	34
Hub van Doornecollege	7	37	26
<i>Mbo, hbo, wo; top 3</i>	<i>566</i>	<i>290</i>	<i>305</i>
VISTA college	152	90	98
ROC Nijmegen	71	38	50
Summa College	118	31	34
GEEN TOELEVERENDE SCHOOL IN LAATSTE 12 MAANDEN OF ONBEKEND	956	1464	1698
Totaal	3380	3615	3826

Bijlage 2.7 Overzicht studentenaantal cluster Economie & Technologie

		2023	2024	2025
Leerwegen	Beroepsopleidend / BOL	2303	2295	2374
	Beroepsbegeleidend / BBL	1405	1436	1517
	Derde leerweg / ODT			14
	Derde leerweg / OVO		1	2
	Totaal	3708	3732	3907
Afdelingen	Economie Roermond		447	534
	Economie Roermond R&S	236	0	0
	Economie Roermond ZD/N2	207	0	0
	Economie Venlo	402	414	432
	Economie Venray	177	200	182
	Economie Weert	200	192	197
	ICT Roermond	156	145	142
	ICT Venray	105	103	89
	Optiek	54	59	49
	Veiligheid Roermond	363	360	373
	Afwerkingstechnieken	62	64	58
	Bouw & Infra	295	303	315
	Contractactiviteiten	20	25	15
	Installatie en Elektrotechniek	385	380	412
	Interieurbouw	91	89	103
	Mediavormgeving	68	78	96
	Metaal en Mechatronica	164	150	173
	Mobiele werktuigen	104	84	82
	Motorvoertuigentechniek	247	297	327
	Procestechneik	215	196	197
	Transport en Logistiek	157	146	131
	Totaal	3708	3732	3907
Niveaus van de opleidingen	Niveau 1			
	Niveau 2	708	808	921
	Niveau 3	1360	1333	1403
	Niveau 4	1640	1591	1583
	Totaal	3708	3732	3907
Locaties	Roermond	1820	1805	1866
	Venlo	945	956	1032
	Venray	282	303	271
	Weert	216	206	205
	Bedrijfslocatie	212	226	235
	Dislocatie	233	236	298

	Totaal	3708	3732	3907
--	--------	------	------	------

Bijlage 2.8A Studentenaantal sector Talentenonderwijs - afdeling GPO naar leerweg cluster niveau en locatie

		2023	2024	2025
Leerwegen	Beroepsopleidend / BOL	161	186	231
	Beroepsbegeleidend / BBL	47	58	55
	Derde leerweg / ODT	13	18	41
	Totaal	221	262	327
Afdelingen	Gilde Entree Onderwijs	221	262	273
	Taaltrajecten			54
	Totaal	221	262	327
Niveaus van de opleidingen	Niveau 1	190	232	284
	Niveau 2	31	10	16
	Niveau 3		4	2
	Niveau 4		16	25
	Totaal	221	262	327
Locaties	Roermond	102	106	144
	Venlo	85	117	127
	Weert	15	16	7
	Bedrijfslocatie	19	23	49
	Totaal	221	262	327

Bijlage 2.8B Studentenaantal sector Talentonderwijs - afdeling Gilde VAVO en Educatie naar leerweg afdeling en regio

		2023	2024	2025
	B1-route		587	671
	Z-route		624	885
	WEB-NT2	570	587	755
	WEB-NT1	20	20	17
	Gilde VAVO	346	307	330
	Totaal	936	2125	2658
Afdelingen	Team Gilde VAVO	346	307	330
	Team Educatie Midden Limburg	320	1195	1285
	Team Educatie Noord Limburg	270	623	1043
	Totaal	936	2125	2658
Regio	Echt-Susteren	18	107	136
	Roermond	224	451	583
	Maasgouw	31	97	141
	Roerdalen	41	118	125
	Leudal	28	123	155
	Weert en Nederweert	98	329	361
	Venlo (na herindeling met Arcen en Velden)	255	305	474
	Peel en Maas (na herindeling Helden, Kessel, Meijel, Maasbree)	51	144	170
	Beesel	18	46	62
	Venray	95	70	96
	Horst aan de Maas	57	258	255
	Overig	20	77	100
	Totaal	936	2125	2658

Toelichting bijlage 2.8B:

Vanaf 2024 wordt B1-route en Z-route vermeld in het jaarverslag.

De onderdelen B1-route, Z-route, WEB-NT1 en WEB-NT2 worden verzorgd door GEA B.V.

Bijlage 2.9 Overzicht studentenaantal cluster Health & Hospitality

		2023	2024	2025
Leerwegen	Beroepsopleidend / BOL	3446	3493	3586
	Beroepsbegeleidend / BBL	1839	1835	1760
	Derde leerweg / ODT	73	92	177
	Derde leerweg / OVO	11	8	35
	Totaal	5369	5428	5558
Afdelingen	Gilde International	57	72	102
	Health en Lifestyle	108	118	112
	Horeca, Brood en Banket Venlo	234	237	251
	Toerisme en Recreatie Venlo	137	168	181
	Wellness en Beauty Venlo	272	323	357
	MA Venlo	178	208	172
	Welzijn Roermond	396	363	357
	Welzijn Venlo	444	425	454
	Welzijn Venray	418	405	439
	Zorg & Welzijn BBL	1739	1737	1655
	Zorg & Welzijn Geleen	247	234	231
	Zorg & Welzijn Maatwerk		11	140
	Zorg & Welzijn Weert	406	433	447
	Zorg Roermond	288	270	256
	Zorg Venlo	229	210	202
	Zorg Venray	199	206	202
	ZTL	17	8	0
	Totaal	5369	5428	5558
Niveaus van de opleidingen	Niveau 2	613	673	858
	Niveau 3	1325	1291	1229
	Niveau 4	3431	3464	3471
	Totaal	5369	5428	5558
Locaties	Geleen Sittard	596	581	567
	Roermond	1311	1333	1268
	Venlo	1912	2016	2001
	Venray	988	932	1022
	Weert	547	515	524
	Bedrijfslocatie	15	51	176
	Totaal	5369	5428	5558

Bijlage 2.10 Jaar- en diplomaresultaat

	2022	2023	2024	2025
Jaarresultaat	68,62%	70,27%	71,79%	72,68%
Diplomaresultaat	70,91%	71,97%	73,05%	74,05%

Bijlage 2.11 Uitschrijvingen kort na 1 oktober

Reden van uitschrijvingen	Aantal
Opleiding afgerond met diploma	29
Problemen privésfeer	7
Verkeerde keuze opleiding	7
Belangstelling andere opleiding	5
Liever werken	5
Onvoldoende resultaat bpv	3
Gezondheidsredenen of ziekte	2
Problemen op bpv-/stageplaats	2
Verhuizen	2
Andere opleiding / crebo	1
Examendeelnemer	1
Mist zelfdiscipline en komt afspraken niet na	1
Psycho/sociale beperkingen	1
Ziet nut van diploma / naar school gaan niet in	1
Eindtotaal	67

Toelichting:

Dit betreft studenten die op 1 oktober 2025 een bekostigbare inschrijving hadden en op 1 november 2025 niet meer ingeschreven waren bij Gilde Opleidingen.

Bijlage 2.12 Omzwaaiers; bekostigde studenten (1-10) waarbij het domein of de leerweg gewijzigd is tussen 01-10-2025 en 01-02-2026

Omzwaaiers naar een ander crebo per domein

Domein	Van domein	Naar domein
Onbekend	8	0
79000 Bouw en infra	3	3
79010 Afbouw, hout en onderhoud	1	1
79020 Techniek en procesindustrie	9	5
79040 Media en vormgeving	2	0
79050 Informatie en communicatietechnologie	18	2
79060 Mobiliteit en voertuigen	3	4
79070 Transport, scheepvaart en logistiek	4	8
79080 Handel en ondernemerschap	9	60
79090 Economie en administratie	49	17
79100 Veiligheid en sport	3	7
79110 Uiterlijk en verzorging	10	6
79120 Horeca en bakkerij	6	7
79130 Toerisme en recreatie	0	2
79140 Zorg en welzijn	19	22
Eindtotaal	144	144

Omzwaaiers naar een andere leerweg per domein

Domein	BBL naar BOL	BOL naar BBL	Eindtotaal
Onbekend	0	5	5
79000 Bouw en infra	1	4	5
79010 Afbouw, hout en onderhoud	1	2	3
79020 Techniek en procesindustrie	6	0	6
79040 Media en vormgeving	0	4	4
79050 Informatie en communicatietechnologie	0	0	0
79060 Mobiliteit en voertuigen	6	2	8
79070 Transport, scheepvaart en logistiek	2	0	2
79080 Handel en ondernemerschap	0	5	5
79090 Economie en administratie	1	7	8
79100 Veiligheid en sport	0	1	1
79110 Uiterlijk en verzorging	2	5	7
79120 Horeca en bakkerij	2	5	7
79130 Toerisme en recreatie	0	0	0
79140 Zorg en welzijn	3	22	25
Eindtotaal	24	62	86

Toelichting:

Dit betreft studenten die op 1 oktober 2025 een bekostigbare inschrijving hebben en op 1 februari 2026 ingeschreven zijn op een ander crebonummer behorende bij een ander domein of ingeschreven zijn op een andere leerweg dan op 01-10-2025.

Er is gekozen om dit niet per team weer te geven omdat dan vermenging optreedt met locatiewijzigingen en macrodoelmatigheid. De indeling naar domeinen hangt nauw samen met de indeling naar vakscholen.

Bijlage 3 Resultaten KA 2024-2027 op indicatorniveau voor de verplichte indicatoren

Prioriteit 1: Kansengelijkheid	Verplichte indicator	Startwaarde 0-meting	Streefwaarde (ambitie) uit KA	Waarde 2025	Voortgang t.o.v. ambitie	Eventuele toelichting en/of reden voor bijstelling
<i>Doelstelling 1.1 en 1.5 kennen geen verplichte indicatoren</i>						
1.2 Verbeteren studentenwelzijn, versterken integrale veiligheid op school en leerbedrijf en vergroten toegankelijkheid	Percentage studenten dat zich veilig voelt op de instelling (Aandeel respondenten dat 'ja' of 'ja, zeker' antwoordt op de vraag 'Voel je je veilig op school?' in JOB- monitor (op instellingsniveau))	2016 72% Ja of Ja, zeker 2020 81% Ja of Ja, zeker JOB	100%	2025 86% Ja of ja, zeker Eigen meting i.p.v. JOB	Op schema	Geen bijstelling
	Percentage studenten dat zich veilig voelt bij het leerbedrijf (Aandeel respondenten dat 'ja' of 'ja, zeker' antwoordt op de vraag 'Voel je je veilig op je stageplek/leerwerkplek?' in de extra module van de JOB-monitor (op instellingsniveau))	Geen meting – nieuw in gebruik te nemen indicator	Nieuwe indicator nog geen streefwaarde bepaald	bol 89% Ja of ja, zeker bbl 91% Ja of ja, zeker Eigen meting i.p.v. JOB	N.v.t.	Geen bijstelling
	Aandeel studenten met een slechte/zeer slechte mentale gezondheid (Aandeel respondenten met een slechte of een zeer slechte mentale gezondheid in de NPO Studentenpeiling (op instellingsniveau))	April 2022 NPO 21 % slechte of zeer slechte mentale gezondheid	Maximaal 10% slecht of zeer slecht	December 2025 Eigen meting 5% slechte of zeer slechte mentale gezondheid	Op schema	Geen bijstelling

		Maart 2023 NPO 15% slechte of zeer slechte mentale gezondheid				
1.3 Verbeteren begeleiding (op school en bij overgang naar werk/vervolgstudie), verminderen aantal vsv'ers	De aantallen nieuwe voortijdig schoolverlaters per jaar (instellingsniveau en uitgesplitst naar opleidingsniveau en leerweg) (DUO)	Totaal 2019-2020: 266 2020-2021: 332 2021-2022: 400 Niveau 1 2021-2022: 39 Niveau 2 2021-2022: 120 Niveau 3 2021-2022: 90 Niveau 4 2021-2022: 135 bol 2021-2022: 317 bbl 2021-2022: 59 DUO definitieve vsv-cijfers	Onder het landelijk gemiddelde blijven en jaarlijks een daling in vergelijking met t-2 te beginnen per 2023-2024	Totaal 2023-2024: 378 Niveau 1 2023-2024: 28 Niveau 2 2023-2024: 108 Niveau 3 2023-2024: 83 Niveau 4 2023-2024: 135 bol 2023-2024: 259 bbl 2023-2024: 88 DUO definitieve vsv-cijfers 2023-2024 d.d. november 2025	Op schema	Geen bijstelling Gilde blijft onder het landelijk gemiddelde en kent een daling van het totaal aantal vsv'ers. Zowel het aantal vsv'ers in de bbl-leerweg als in de bol-leerweg zijn gedaald ten opzichte van 2022-2023. Aandachtspunt is een lichte stijging op niveau 4 ten opzichte van 2022-2023. Gilde Opleidingen heeft er vertrouwen in met operationalisering van het nieuwe regioplan deze ontwikkelingen voort te kunnen zetten.
	Het aandeel uitstromers vanuit entree en niveau 2 dat een jaar na afstuderen werk heeft (instellingsniveau en uitgesplitst naar opleidingsniveau en leerweg)(CBS/DUO)	2019-2020 Totaal: 85% bol: 82% bbl: 89% Entree: 53%	Entree stijging naar minimaal 60% in 2027	2022-2023 Totaal: 80% bol: 74% bbl: 87% Entree: 60%	Enigszins achter op schema	Geen bijstelling Ten aanzien van de entree bbl zien we

		bol: 45% bbl: 59% Niveau 2: 76% bol: 68% bbl: 85% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2023	Niveau 2 stijging naar minimaal 80% In 2027	bol: 47% bbl: 76% Niveau 2: 71% bol: 64% bbl: 79% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2025		wederom een stijging. Voor de entree bol en ook de bol en bbl niveau 2 zien we een fluctuerend beeld daar waar in de vorige resultaten een stijging zichtbaar was zien we nu een daling en vice versa. We hebben de ervaringen met de aanpak van nazorg tot nu toe meegenomen in het opstellen van het nieuwe vsv regioplan waar van school naar werk nu ook onderdeel van uitmaakt. Daarnaast hebben we vertrouwen in de huidige aanpak en is er ook vanuit deze resultaten geen reden tot majeure wijzigingen.
	Het aandeel studenten dat tevreden is over de begeleiding tijdens de opleiding, (instellingsniveau en uitgesplitst naar opleidingsniveau en naar wel/geen ondersteuningsbehoefte)(Aandeel respondenten dat de begeleiding tijdens de opleiding goed of heel goed vindt, uitgesplitst naar opleidingsniveau en wel/geen ondersteuningsbehoefte in de JOB-monitor)	Begeleiding tijdens opleiding goed of heel goed: Instellingsniveau: 2016: 53% 2020: 49% Per opleidingsniveau 2020 Niveau 1: 78% Niveau 2: 55% Niveau 3: 48%	Stijging ten opzichte van de eerste alternatieve meting i.p.v. JOB.	Begeleiding tijdens opleiding goed of heel goed: Instellingsniveau: 2025: 60% Per opleidingsniveau 2025 Niveau 1: 52% Niveau 2: 60% Niveau 3: 62%	Op schema	Geen bijstelling Niveau 1 kent een grote daling. Het is goed hierbij te vermelden dat het aantal respondenten niveau 1 gering is en daardoor grote verschillen ontstaan. Gekeken naar het aantal niveau 1 studenten dat heeft aangegeven ontevreden te zijn waren dat in 2024 0 studenten en in 2025 2 studenten.

		Niveau 4: 47%		Niveau 4: 59%		
		JOB		Eigen meting i.p.v. JOB		
1.4 Versterken beroepskolom, stimuleren in- en doorstroom	Indicator: Succes in eerste jaar mbo (startersresultaat). (Op instellingsniveau en uitgesplitst naar beroepsopleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven in de regio, zoals geselecteerd voor de analyse bij prioriteit 2 (aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt), op het gebied van woningbouw, zorg, onderwijs, klimaat en energie, veiligheid, kinderopvang, en de digitale transitie waar maatschappelijk relevant) (MBO Raad/DUO)	2021-2022 Instellingsniveau: 83% Niveau 2: 80% Niveau 3: 83% Niveau 4: 84% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2023	Behoud dan wel verbetering op zowel niveau 2, 3 en 4	2023-2024 Instellingsniveau: 86% Niveau 2: 80% Niveau 3: 86% Niveau 4: 88% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2025	Op schema	Geen bijstelling Het is te kort door de bocht om uitsluitend op basis van deze indicator te constateren of het gevoerde beleid en de maatregelen effectief zijn. Startersresultaat is afhankelijk van het totale zorglandschap waarbij daarnaast ook factoren als lob vanuit het vo een rol spelen. Een aantal indicatoren samen geven aan of het werkt zoals voorzien en gewenst. Zoals aangegeven staat Gilde voor de aanpak die we daarin hanteren. Ook de resultaten op deze indicator t.o.v. onze ambitie onderschrijven dat. Dat betekent overigens niet dat we het als een statisch gegeven beschouwen en blijven we streven naar optimalisatie en voeren we aanpassingen door passend bij maatschappelijke ontwikkelingen enz. Vandaar bijvoorbeeld de herijking van het

						zorglandschap.
	Succes in het eerste jaar hbo van studenten die doorstromen vanuit het mbo. (Op instellingsniveau en uitgesplitst naar beroepsopleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven in de regio, zoals geselecteerd voor de analyse bij prioriteit 2 (aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt), op het gebied van woningbouw, zorg, onderwijs, klimaat en energie, veiligheid, kinderopvang, en de digitale transitie waar maatschappelijk relevant) (DUO)	Instellingsniveau 2021-2022: 83% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2023	Geen streefwaarde zoals toegelicht in de Kwaliteitsagenda 2024-2027	Instellingsniveau 2021-2022: 82% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2024	n.v.t.	Geen bijstelling Zoals opgenomen in de KA 2024-2027 kent Gilde geen streefwaarde ten aanzien van deze indicator aangezien de resultaten ook voor een deel afhankelijk zijn van de inspanningen van de hbo-instelling. Daarbij het voorbehoud dat de gegevensset van deze indicator zeer beperkt is.

Prioriteit 2: Verbeteren aansluiting onderwijsarbeidsmarkt	Indicator	Startwaarde 0-meting	Streefwaarde (ambitie) uit kwaliteitsagenda	Waarde 2025	Voortgang t.o.v. ambitie	Eventuele toelichting en/of reden voor bijstelling
Doelstelling 2.3 kent geen verplichte indicatoren						
2.1 Weloverwogen studiekeuze, duurzame inzetbaarheid, bestaanszekerheid, bekendheid omscholingsmogelijkheden (publiek en privaat mbo)	Het aandeel (huidige) studenten dat positief is over de hulp van school bij de keuze over verder leren of werken (instellingsniveau en uitgesplitst naar	Score goed of heel goed ten aanzien van de hulp van school bij de keuze verder leren of werken Instelling: 31% Entree: 64% Niveau 2: 45%	Een stijgende lijn naar 50% goed of heel goed op instellingsniveau in 2027	Score goed of heel goed ten aanzien van de hulp van school bij de keuze verder leren of werken Instelling: 36% Entree: 43% Niveau 2: 49%	Achter op schema	Geen bijstelling Hoewel de stijgende lijn op instellingsniveau zich voortzet gaat deze stijging niet hard genoeg om het streven in 2027 te kunnen behalen. Echter is er

	opleidingsniveau) (JOB-monitor)	Niveau 3: 32% Niveau 4: 26% JOB		Niveau 3: 39% Niveau 4: 31% Eigen meting i.p.v. JOB		vertrouwen in de gekozen aanpak met hier en daar kleine bijstellingen / concretisering op basis van de ervaringen in de praktijk. Bijvoorbeeld het concretiseren van de opdracht voor de LOB experts.
	Instroom studenten in beroepsopleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven in de regio, zoals geselecteerd bij de analyseonderdelen, op het gebied van woningbouw, zorg, onderwijs, klimaat en energie, veiligheid, kinderopvang en de digitale transitie waar maatschappelijk relevant, totalen en uitgesplitst tussen nieuwe inschrijvingen en switches vanuit andere opleidingen (uitgesplitst naar beroepsopleiding)	Instroom studenten in opleidingen nodig voor de maatschappelijke opgaven in 2022- 2023 Nieuwe instroom: 1471 Instroom vanuit switch: 512 Totaal instroom: 1983 DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2023	Gelijk houden van de instroom ondanks de uitdagingen als krimp enz.	Instroom studenten in opleidingen nodig voor de maatschappelijke opgaven in 2024-2025 Nieuwe instroom: 1593 Instroom vanuit switch: 511 Totaal instroom: 2104 DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2024 Bij de berekening bij opleidingen met de waarde <5 is uitgegaan van 4.	Op schema	Geen bijstelling van de Kwaliteitsagenda. De resultaten stemmen tevreden en daarnaast zijn de krimpplannen voor zowel Noord- en Midden Limburg als Zuid-Limburg toegekend en brengen we die in de komende jaren gezamenlijk met VISTA college en Yuverta tot uitvoering.

	(DUO + selectie door instellingen)					
	Aantal gediplomeerde studenten in beroepsopleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven in de regio, zoals geselecteerd bij de analyseonderdelen, op het gebied van woningbouw, zorg, onderwijs, klimaat en energie, veiligheid, kinderopvang en de digitale transitie waar maatschappelijk relevant, totalen en uitgesplitst tussen nieuwe inschrijvingen en switches vanuit andere opleidingen (uitgesplitst naar beroepsopleiding) (DUO + selectie door instellingen)	Gediplomeerde studenten in opleidingen nodig voor de maatschappelijke opgaven. 2022-2021 1468 2021-2022 1367 DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2023	Geen streefwaarde gesteld	Gediplomeerde studenten in opleidingen nodig voor de maatschappelijke opgaven. 2023-2024 1444 DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2024 Bij de berekening bij opleidingen met de waarde <5 is uitgegaan van 4.	N.v.t.	Geen bijstelling De resultaten fluctueren per bc-code. Maar overall sluit het resultaat aan bij onze verwachting dat het resultaat op deze indicator niet volledig afwijkend zal zijn van de ontwikkelingen ten aanzien van instroom.

	Percentage gediplomeerde studenten werkzaam in verwante richting (CBS)	Instellingsniveau 2021: 70% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2023	Geen streefwaarde gesteld	Instellingsniveau 2023: 70% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2024	n.v.t.	Geen bijstelling De resultaten zijn redelijk stabiel de afgelopen jaren, dit geldt binnen alle domeinen.
2.2 Passende bpv, geen stagediscriminatie, passende stagevergoeding	Percentage studenten dat tevreden is over de begeleiding vanuit de instelling en het leerbedrijf tijdens de stage (JOB-monitor, uitgesplitst naar BOL en BBL)	Score goed of heel goed ten aanzien van begeleiding tijdens stage door school. bol 2020: 40% Score goed of heel goed ten aanzien van begeleiding tijdens stage door het leerbedrijf. bol 2020:66% bbl 2020: 66% JOB	Streefwaarde m.b.t. de begeleiding door school is 45% goed of heel goed in 2027 Streefwaarde m.b.t. de begeleiding door het leerbedrijf is 75% goed of heel goed in 2027	Score goed of heel goed ten aanzien van begeleiding tijdens stage door school. bol 2024: 62% Score goed of heel goed ten aanzien van begeleiding tijdens stage door het leerbedrijf. bol 2024: 70% bbl 2024: 73% Eigen meting i.p.v. JOB	Voor op schema Op schema	Geen bijstelling
	Het aantal meldingen op de instelling over stagediscriminatie (instellingsniveau) (SBB/instelling)	Meldingen stagediscriminatie 0- meting 2023 0	Meldingen worden geregistreerd en opgevolgd met vanaf 2027 een dalende trend (verwachting is dat in eerste instantie een toename zal ontstaan door het verlagen van de drempels en centraal registreren van de meldingen)	Meldingen stagediscriminatie 2025: 3	Op schema	Geen bijstelling

Prioriteit 3: Onderwijs voor de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie	Indicator	Startwaarde 0-meting	Streefwaarde (ambitie) uit kwaliteitsagenda	Waarde 2025	Voortgang t.o.v. ambitie	Eventuele toelichting en/of reden voor bijstelling																																																																													
3.1 Verbeteren de beheersing van Nederlands en rekenen onder mbo-studenten + versterken kwaliteit docenten Nederland en rekenen	Aandeel studenten dat positief is over de lessen Nederlands (instellingsniveau) (JOB-monitor)	Score goed of heel goed m.b.t. de tevredenheid over de lessen Nederlands 2018: 41% 2020: 37% JOB	Streefwaarde is 40% goed of heel goed in 2027	Score goed of heel goed m.b.t. de tevredenheid over de lessen Nederlands 2025: 47% Eigen meting i.p.v. JOB	Voor op schema	Geen bijstelling																																																																													
	Aandeel studenten dat positief is over de lessen rekenen (instellingsniveau) (JOB-monitor)	Score goed of heel goed m.b.t. de tevredenheid over de lessen rekenen. 2018: 42% 2020: 35% JOB	Streefwaarde is 40% goed of heel goed in 2027	Score goed of heel goed m.b.t. de tevredenheid over de lessen rekenen. 2025: 51% Eigen meting i.p.v. JOB	Voor op schema	Geen bijstelling																																																																													
	Aandeel gediplomeerde studenten dat het getoetste examenniveau heeft gehaald (cijfer 5,5 of hoger) voor Nederlands (CE en IE) (uitgesplitst naar opleidingsniveau en examenniveau) (DUO)	<table><tr><th>Opleidingsniveau</th><th>Examen niveau</th><th colspan="2">Aandeel gedipl. examenniveau behaald</th></tr><tr><td>Nederlands (IE)</td><td></td><td>2020/'21</td><td>2021/'22</td></tr><tr><td>Niveau 2</td><td>Ne 2f</td><td>98%</td><td>97%</td></tr><tr><td>Niveau 3</td><td>Ne 2f</td><td>99%</td><td>96%</td></tr><tr><td></td><td>Ne 3f</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Niveau 4</td><td>Ne 3f</td><td>99%</td><td>98%</td></tr><tr><td>Nederlands (CE)</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Niveau 2</td><td>Ne 2f</td><td>85%</td><td>86%</td></tr><tr><td>Niveau 3</td><td>Ne 2f</td><td>97%</td><td>95%</td></tr><tr><td></td><td>Ne 3f</td><td>55%</td><td>65%</td></tr><tr><td>Niveau 4</td><td>Ne 3f</td><td>76%</td><td>72%</td></tr></table>	Opleidingsniveau	Examen niveau	Aandeel gedipl. examenniveau behaald		Nederlands (IE)		2020/'21	2021/'22	Niveau 2	Ne 2f	98%	97%	Niveau 3	Ne 2f	99%	96%		Ne 3f	-	-	Niveau 4	Ne 3f	99%	98%	Nederlands (CE)				Niveau 2	Ne 2f	85%	86%	Niveau 3	Ne 2f	97%	95%		Ne 3f	55%	65%	Niveau 4	Ne 3f	76%	72%	Streven is behoud voor alle niveaus m.b.t. de instellingsexamens en voor niveau 2 en 3 m.b.t. de centrale examens. Daarnaast is het streven voor niveau 4 een	<table><tr><th>Opleidingsniveau</th><th>Examenniveau</th><th>Aandeel gedipl. examenniveau behaald</th></tr><tr><td>Nederlands (IE)</td><td></td><td>2023/'24*</td></tr><tr><td>Niveau 2</td><td>Ne 2f</td><td>98%</td></tr><tr><td>Niveau 3</td><td>Ne 2f</td><td>99%</td></tr><tr><td></td><td>Ne 3f</td><td>-</td></tr><tr><td>Niveau 4</td><td>Ne 3f</td><td>98%</td></tr><tr><td>Nederlands (CE)</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Niveau 2</td><td>Ne 2f</td><td>87%</td></tr><tr><td>Niveau 3</td><td>Ne 2f</td><td>96%</td></tr><tr><td></td><td>Ne 3f</td><td>60%</td></tr><tr><td>Niveau 4</td><td>Ne 3f</td><td>70%</td></tr></table>	Opleidingsniveau	Examenniveau	Aandeel gedipl. examenniveau behaald	Nederlands (IE)		2023/'24*	Niveau 2	Ne 2f	98%	Niveau 3	Ne 2f	99%		Ne 3f	-	Niveau 4	Ne 3f	98%	Nederlands (CE)			Niveau 2	Ne 2f	87%	Niveau 3	Ne 2f	96%		Ne 3f	60%	Niveau 4	Ne 3f	70%	Op schema	Geen bijstelling De resultaten per niveau laten dan wel verbetering zien. Met name het streven naar het behalen van 80% voor
Opleidingsniveau	Examen niveau	Aandeel gedipl. examenniveau behaald																																																																																	
Nederlands (IE)		2020/'21	2021/'22																																																																																
Niveau 2	Ne 2f	98%	97%																																																																																
Niveau 3	Ne 2f	99%	96%																																																																																
	Ne 3f	-	-																																																																																
Niveau 4	Ne 3f	99%	98%																																																																																
Nederlands (CE)																																																																																			
Niveau 2	Ne 2f	85%	86%																																																																																
Niveau 3	Ne 2f	97%	95%																																																																																
	Ne 3f	55%	65%																																																																																
Niveau 4	Ne 3f	76%	72%																																																																																
Opleidingsniveau	Examenniveau	Aandeel gedipl. examenniveau behaald																																																																																	
Nederlands (IE)		2023/'24*																																																																																	
Niveau 2	Ne 2f	98%																																																																																	
Niveau 3	Ne 2f	99%																																																																																	
	Ne 3f	-																																																																																	
Niveau 4	Ne 3f	98%																																																																																	
Nederlands (CE)																																																																																			
Niveau 2	Ne 2f	87%																																																																																	
Niveau 3	Ne 2f	96%																																																																																	
	Ne 3f	60%																																																																																	
Niveau 4	Ne 3f	70%																																																																																	

			stijging naar 80% m.b.t. de centrale examens.			niveau 4 blijft een uitdaging. Hoewel we trots zijn op de resultaten die behaald worden willen we evengoed benadrukken dat het taalniveau een grote rol blijft spelen als factor bij doorstroom van entree naar niveau 2, maar bijvoorbeeld ook bij doorstroom van niveau 2 naar niveau 4.																																																						
	Aandeel gediplomeerde studenten dat het getoetste examenniveau heeft gehaald (cijfer 5,5 of hoger) voor rekenen (eindcijfer) (uitgesplitst naar opleidingsniveau	<table><tr><th>Opleidingsniveau</th><th>Examen niveau</th><th colspan="2">Aandeel gedipl. examenniveau behaald</th></tr><tr><td>Rekenen (CE)</td><td></td><td>2020/'21</td><td>2021/'22</td></tr><tr><td>Niveau 2</td><td>Re 2f</td><td>33%</td><td>37%</td></tr><tr><td>Niveau 3</td><td>Re 2f</td><td>62%</td><td>62%</td></tr><tr><td></td><td>Re 3f</td><td>56%</td><td>47%</td></tr><tr><td>Niveau 4</td><td>Re 3f</td><td>39%</td><td>37%</td></tr></table>	Opleidingsniveau	Examen niveau	Aandeel gedipl. examenniveau behaald		Rekenen (CE)		2020/'21	2021/'22	Niveau 2	Re 2f	33%	37%	Niveau 3	Re 2f	62%	62%		Re 3f	56%	47%	Niveau 4	Re 3f	39%	37%	Streven is een stijging van 5-10% m.b.t. de CE-resultaten.	<table><tr><th>Opleidingsniveau</th><th>Examenniveau</th><th>Aandeel gedipl. examenniveau behaald</th></tr><tr><td>Rekenen (CE)</td><td></td><td>2023/'24*</td></tr><tr><td>Niveau 2 (oud)</td><td>Re 2f</td><td>54%</td></tr><tr><td>Niveau 2 (nieuw)</td><td>Re niveau 2</td><td>89%</td></tr><tr><td>Niveau 3 (oud)</td><td>Re 2f</td><td>65%</td></tr><tr><td></td><td>Re 3f</td><td>51%</td></tr><tr><td>Niveau 3 (nieuw)</td><td>Re niveau 3</td><td>85%</td></tr><tr><td></td><td>Re niveau 4</td><td>-</td></tr><tr><td>Niveau 4 (oud)</td><td>Re 3f</td><td>33%</td></tr><tr><td>Niveau 4 (nieuw)</td><td>Re niveau 4</td><td>- (100%)</td></tr></table>	Opleidingsniveau	Examenniveau	Aandeel gedipl. examenniveau behaald	Rekenen (CE)		2023/'24*	Niveau 2 (oud)	Re 2f	54%	Niveau 2 (nieuw)	Re niveau 2	89%	Niveau 3 (oud)	Re 2f	65%		Re 3f	51%	Niveau 3 (nieuw)	Re niveau 3	85%		Re niveau 4	-	Niveau 4 (oud)	Re 3f	33%	Niveau 4 (nieuw)	Re niveau 4	- (100%)	Op schema	We zien over de hele linie behoud dan wel verbetering van de resultaten hetgeen uiteraard positief is.
Opleidingsniveau	Examen niveau	Aandeel gedipl. examenniveau behaald																																																										
Rekenen (CE)		2020/'21	2021/'22																																																									
Niveau 2	Re 2f	33%	37%																																																									
Niveau 3	Re 2f	62%	62%																																																									
	Re 3f	56%	47%																																																									
Niveau 4	Re 3f	39%	37%																																																									
Opleidingsniveau	Examenniveau	Aandeel gedipl. examenniveau behaald																																																										
Rekenen (CE)		2023/'24*																																																										
Niveau 2 (oud)	Re 2f	54%																																																										
Niveau 2 (nieuw)	Re niveau 2	89%																																																										
Niveau 3 (oud)	Re 2f	65%																																																										
	Re 3f	51%																																																										
Niveau 3 (nieuw)	Re niveau 3	85%																																																										
	Re niveau 4	-																																																										
Niveau 4 (oud)	Re 3f	33%																																																										
Niveau 4 (nieuw)	Re niveau 4	- (100%)																																																										

	en examenniveau) (DUO)					Echter wel de kanttekening dat de nieuwe examens nog een aantal jaren afgenomen dienen te worden voordat we hier gedegen trends uit kunnen afleiden en ook reële streefwaardes kunnen bepalen.
3.2 Verbeteren kwaliteit burgerschapsonderwijs	Aandeel studenten dat positief is over de lessen burgerschap (instellingsniveau) (JOB-monitor)	Score goed of heel goed m.b.t. de tevredenheid over de lessen burgerschap. Geen meting, betreft een nieuwe indicator	Streefwaarde vaststellen eind 2027 t.b.v. de jaren erna	Score goed of heel goed m.b.t. de tevredenheid over de lessen burgerschap. 2025: 49% Eigen meting i.p.v. JOB	n.v.t.	Geen bijstelling
3.3 Verbeteren aantrekkelijkheid werken in het mbo/verbeteren carrièreperspectief personeel	Tevredenheid van onderwijspersoneel over ontwikkelingsmogelijkheden (instellingsniveau) (MTO)	Score op de vraag 'Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden' MO 2022 - instellingsniveau: 6.1 MO 2022 – medewerkers 60 jaar>: 5.2	Streefwaarde is toename naar minimaal 7.5 waarbij ook de groep van 60 jaar of ouder een stijging laat zien.	n.v.t. Nieuwe meting volgt eind 2026	-	-

	Ervaren werkdruk van onderwijspersoneel (instellingsniveau) (MTO)	MO 2022 Ervaren werkdruk personeel Veel te laag 1% Te laag 3% Goed 64% Te hoog 26% Veel te hoog 6%	Streefwaarde is n.v.t. 75% van de medewerkers ervaart een goede werkdruk in 2027 waarbij: Max 5% een veel te hoge werkdruk ervaart Max 20% een te hoge werkdruk ervaart Een ervaren lage of veel te lage werkdruk niet voorkomt	Nieuwe meting volgt eind 2026	-	-
	Inschaling onderwijspersoneel (instellingsniveau) (DUO)	Percentage inschaling onderwijspersoneel: PCT_LB 2022: 79,5% PCT_LC 2022: 19,6% PCT_LD 2022: 0,9% Instructeurs – totale cijfers instellingsniveau: PCT_07 2020: 7,7% PCT_07 2021: 17,1% PCT_07 2022: 15,7% PCT_08 2020: 92,3% PCT_08 2021: 82,9% PCT_08 2022: 84,3% DUO - Kwaliteitsafspraken 2024-2027 levering 2023	Streefwaarde is een stijging naar 110 fte LC in 2024	Percentage inschaling onderwijspersoneel: PCT_LB 2024: 85,8% PCT_LC 2024: 13,7% PCT_LD 2024: 0,5% Instructeurs – totale cijfers instellingsniveau: PCT_07 2024: 17,6% PCT_08 2024: 82,4%	Geen bijstelling	De betreffende medewerkers zijn per 2025 aangesteld in hun LC functie. Daarmee is het streven bereikt. Dit zal zichtbaar worden in de dataset die DUO in maart/april 2026

						beschikbaar zal stellen. LD + LE zijn niet (meer) opgenomen in het functiehuis van Gilde. De inschaling op LD wordt uitgefaseerd en betreft medewerkers die niet meer actief zijn in die functie (bijv. door politiek verlof).
	Mate waarin onderwijspersoneel met een dienstverband van 0-2 jaar in de komende jaren graag bij de instelling blijft werken (instellingsniveau) (MTO)	MO 2022 – intentie om bij instelling te blijven werken Medewerkers met een dienstverband 0-2 jaar: 8,7	Streefwaarde is behoud van het resultaat MO 2022	n.v.t. Nieuwe meting volgt eind 2026	-	-
3.4 Mbo als volwaardige en gelijkwaardige partner in onderzoeksnetwerken (intensiveren/opzetten practoraten)	Aantal practoraten, lopend en in oprichting (instellingsniveau) (practoraten.nl)	Aantal practoraten in 2023: 0	Minimaal één practoraat g estart en eerste opbrengsten/inzichten zijn bekend en wordt onderbouwd	In 2025 is het practoraat Onderwijsinnovatie daadwerkelijk van start gegaan. Zie paragraaf 2.9.6 in het jaarverslag voor verdere info.	Op schema	Geen bijstelling.

			een beslissing genomen voor verduurzaming/ uitbreiding in de periode na 2027.			
--	--	--	--	--	--	--