



Bestuursverslag

cibap

vakschool
voor vormgeving

2025

1 Voorwoord College van Bestuur

2025 was voor Cibap ‘het jaar van groei en koers zetten’. Met dit thema hebben we ons jaarplan vormgegeven. In de wereld om ons heen verandert veel waartoe wij ons moeten verhouden: de demografische terugloop van het aantal potentiële studenten in onze regio, veranderingen in ons vakgebied onder invloed van verdergaande digitalisering en prioriteringen vanuit de overheid die van invloed zijn op onze organisatie.

Onderwijs bij een vakschool moet toonaangevend zijn en aansluiten bij alle ontwikkelingen. We moeten onze toegevoegde waarde blijvend tonen: qua relevantie, onderscheidend vermogen en kwaliteit. Juist in tijden van verandering is een scherpe koers nodig. Dit vraagt om duidelijke keuzes. De daling van het aantal studenten, de behoefte aan toekomstbestendig onderwijs en de noodzaak om onze organisatie verder te versterken, hebben in het verslagjaar nadrukkelijk onze aandacht gehad.

“**2025 was voor Cibap het jaar van groei en koers zetten**



Het verslagjaar stond in belangrijke mate in het teken van analyse, herijking en het maken van richtinggevende keuzes. In 2025 zijn we gestart met het leggen van de basis voor onze positie in het onderwijslandschap en in ons beroepenveld. We hebben onderzoek gedaan naar de doorontwikkeling van ons onderwijs, het opleidingsaanbod, de organisatie en de samenwerking met het werkveld en regionale partners.

Hierdoor is scherper zicht ontstaan op de samenhang tussen onderwijsontwikkeling, organisatieontwikkeling, positionering en bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is zichtbaar geworden dat een aantal strategische opgaven vraagt om een meerjarige en gefaseerde aanpak. 2025 kan daarmee worden beschouwd als een scharnierjaar waarin de basis voor toekomstige ontwikkeling en implementatie verder is verstevigd.

Onze medewerkers tonen daarbij grote betrokkenheid en bevlogenheid en leveren dagelijks een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs.

Om dit alles mogelijk te maken, is groei van onze organisatie noodzakelijk: in vaardigheden, faciliteiten en ons onderwijskundig handelen. Er is gewerkt aan het versterken van de basis, onder andere door het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden, het verbeteren van processen en het verstevigen van de sturing. Na het aantreden van de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur in maart 2025, is vervolgens in augustus 2025 een nieuw MT aangetreden.

Tegelijkertijd stond 2025 financieel in het teken van een uitdagend jaar. De financiële resultaten zijn achtergebleven bij de verwachtingen. Met name de ontwikkeling van de personeelslasten, in combinatie met de teruglopende studentenaantallen en achterblijvende resultaten binnen Cibap Next, maakten zichtbaar dat de organisatie op onderdelen niet voldoende in balans was.

Deze ontwikkeling heeft nadrukkelijk geleid tot het besef dat scherpe keuzes noodzakelijk zijn om Cibap ook op langere termijn financieel gezond, wendbaar

en toekomstbestendig te houden. In de tweede helft van 2025 is daarom gestart met het aanscherpen van de sturing op formatie, het verder versterken van de planning- en controlcyclus en het opstellen van een meerjarig transitie- en formatieplan.

Hoewel de financiële resultaten aanleiding geven tot zorg en realisme, bieden de analyses en ingezette maatregelen tegelijkertijd vertrouwen dat we de noodzakelijke beweging naar een toekomstbestendige organisatie gericht en beheerst kunnen maken. Daarbij blijft het uitgangspunt dat keuzes in de bedrijfsvoering altijd in dienst staan van goed en toekomstgericht onderwijs voor onze studenten.

De Inspectie van het Onderwijs bevestigde in het vierjaarlijks onderzoek dat Cibap voldoet aan alle gestelde eisen. Daarbij waardeerde de inspectie het positieve leerklimaat en de tevredenheid van studenten, maar benoemde zij tevens aandachtspunten op het gebied van sturing, kwaliteitszorg en samenwerking over teams heen. Deze bevindingen sluiten aan bij onze eigen analyses en vormen een belangrijke leidraad voor de komende periode.

2025 kan daarmee worden gezien als een jaar waarin de basis verder is versterkt en richting is gegeven aan de volgende fase van ontwikkeling. De inzichten uit dit jaar vormen het fundament voor de keuzes die wij in de komende periode maken.

In dit bestuursverslag blikken wij terug op de stappen die in 2025 zijn gezet en de resultaten die zijn bereikt. Wij spreken onze waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers, studenten en samenwerkingspartners die hieraan hebben bijgedragen.

Met vertrouwen in de toekomst bouwen wij verder aan het Cibap van morgen.

Kirstin van Loon
Clemens de Waal

College van Bestuur
Mei 2026

Inhoudsopgave		
1	Voorwoord College van Bestuur	2
	Inhoudsopgave	4
	Leeswijzer	7
2	Profiel van de instelling	8
2.1	Missie en visie	8
2.2	Meerjarenstrategie 2023 – 2027	8
2.3	Kernactiviteiten en onderwijsaanbod	9
2.4	Juridische structuur	9
2.5	Organisatiestructuur	10
2.6	Personele bezetting	10
2.7	Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen	11
2.8	Zaken met politieke of maatschappelijke impact	11
3	Ontwikkelingen in 2025	12
3.1	Ontwikkelingen in het mbo en de arbeidsmarkt	12
3.2	Ontwikkelingen in de creatieve sector	12
3.3	Ontwikkelingen bij Cibap	13
4	Focus en voortgang op strategische opdrachten 2025	14
4.1	Ontwikkelen van een heldere koers en versterken van de marktpositie	14
4.2	Bieden van relevant, actueel en innovatief onderwijs	15
4.3	Slimmer organiseren en versterken van de operationele basis	16
4.4	Ontwikkelen van een professionele, lerende en vitale organisatie	16
5	Onderwijs en studenten	18
5.1	Onderwijsvisie en onderwijsontwikkeling	18
5.2	Ontwikkeling van het opleidingsportfolio	19
5.3	Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	19
5.4	Kengetallen studenten	20
5.5	Studenttevredenheid	20
5.6	Beroepspraktijkvorming (BPV)	21
5.7	Onderwijs in verbinding met het werkveld	22
5.8	Kwaliteitszorg	22
5.9	Onderzoek, ontwikkeling en innovatie	23
5.10	Internationalisering	23
5.11	Specifieke mbo-verantwoording	24



6	Onderwijsresultaten	27
6.1	Onderwijsprestaties en diplomering	27
6.2	Voortijdig schoolverlaten	28
6.3	Doorstroom en arbeidsmarkt	28
7	Samenwerking en regionale rol	29
7.1	Samenwerking met het werkveld	29
7.2	Samenwerking in de onderwijsketen	29
7.3	Regionale rol en maatschappelijke bijdrage	30
8	Bedrijfsvoering	31
8.1	Financiële ontwikkelingen	31
8.2	Financiële positie, balans en resultaat	32
8.3	Investerings, kasstromen en financiering	35
8.4	Contractactiviteiten, derde geldstroom en Cibap Next	35
8.5	Financieel beleid en beheer publieke middelen	36
8.6	Financieel beheer	37
8.7	Plancyclus	37
8.8	Boekjaar 2025 op hoofdlijnen	38
8.9	Notitie helderheid	40
8.10	Jaarrekening	42
8.11	Balans per 31 december 2025	44
8.12	Staat van baten en lasten	52
8.13	Kasstroomoverzicht	59
8.14	WNT-verantwoording 2025	65
8.15	Huisvesting	67
8.16	ICT en digitalisering	67
8.17	Ondersteunende organisatie en processen	67
8.18	Personeel en HR	68
8.19	Informatievoorziening en sturing	70
8.20	Duurzaamheid	71
8.21	Privacy, informatiebeveiliging en cybersecurity	71
8.22	Veiligheid en fysieke infrastructuur	72
9	Risico's en risicobeheersing	73
9.1	Belangrijkste risico's	73
9.2	Toelichting per risicothema	75
9.3	Beheersmaatregelen	76
9.4	Interne controle en interne risicobeheersing	76

10	Continuïteitsparagraaf	77
10.1	Financiële positie en kengetallen	78
10.2	Studentenaantallen en bekostiging	78
10.3	Personeelskosten en transitie	79
10.4	Huisvesting	79
10.5	Meerjarenbegroting	80
10.6	Ontwikkeling studentenaantallen en personele bezetting	81
10.7	Investeringsen, financieringsstructuur en huisvestingsbeleid	82
10.8	Financiële positie en reserves	83
10.9	Samenvatting oordeel continuïteit	84
11	Governance	85
11.1	Besturingsmodel	86
11.2	College van Bestuur	86
11.3	Raad van Toezicht	86
11.4	Code Goed Bestuur	87
11.5	Horizontale verantwoording en medezeggenschap	87
11.6	Integriteit, klachten en klokkenluidersregeling.	88
	Bijlage	90
Bijlage 1	Controle verklaring	91
Bijlage 2	Jaarverslag Raad van Toezicht	96
Bijlage 3	Jaarverslag OR	102
Bijlage 4	Jaarverslag Studentenraad (SR) 2025	105
Bijlage 5	Jaarverslag Adviesraad Ouders (ARO) Cibap 2025	107
Bijlage 6	Jaarverslag examinering	110
Bijlage 7	Rapportage werkagenda 2024 – 2027	116
Bijlage 8	Organisatiestructuur	128



Leeswijzer

Dit bestuursverslag is opgebouwd vanuit de manier waarop Cibap stuurt op ontwikkeling, kwaliteit en verantwoording. We hebben gekozen voor een indeling die aansluit bij de meerjarenstrategie van Cibap, de planning- en controlcyclus, de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor onderwijsinstellingen en de aandachtspunten uit de accountantschecklist voor het bestuursverslag.

- De opbouw van het verslag volgt daarbij een logische lijn:
- Eerst wordt het profiel van de instelling beschreven;
 - Vervolgens worden de belangrijkste ontwikkelingen in het verslagjaar geschetst;
 - Daarna wordt toegelicht hoe deze ontwikkelingen zijn vertaald naar strategische opdrachten;
 - In de daaropvolgende hoofdstukken wordt ingegaan op onderwijs, studenten, onderwijsresultaten, samenwerking, bedrijfsvoering, risico's, continuïteit en governance.

Met deze vorm willen we het verslag goed leesbaar maken voor verschillende doelgroepen, zoals studenten, medewerkers, medezeggenschap, Raad van Toezicht, accountant, inspectie en andere externe stakeholders. Daarom is gekozen voor een combinatie van:

- Strategische duiding;
- Feitelijke verantwoording;
- En, waar relevant, kengetallen en verplichte toelichtingen.

2 Profiel van de instelling



2.1 Missie en visie

Cibap is de toonaangevende vakschool voor ontwerpers, die iedereen die bij ons studeert of werkt uitdaagt om vanuit eigen creativiteit en vakmanschap verantwoordelijkheid te nemen voor een duurzame toekomst.

Vanuit deze missie leidt Cibap studenten op tot creatieve professionals die met vakmanschap, verbeeldingskracht en maatschappelijke betrokkenheid bijdragen aan de wereld van morgen.

2.2 Meerjarenstrategie 2023 – 2027

Onze missie is vertaald naar een meerjarenstrategie voor de periode 2023–2027. In deze strategie beschrijven we onze missie, visie en langetermijndoelen. De ambities voor de komende jaren zijn uitgewerkt langs vier samenhangende pijlers: Studenten, Medewerkers, Omgeving en Organisatie.

Pijler Studenten – Focus op flexibilisering

We bieden praktijkrealistisch vakonderwijs op niveau 3 en 4 in creatieve beroepen, dat goed aansluit op de arbeidsmarkt. Daarbij richten we ons zowel op voltijdstudenten als op deelnemers in Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Flexibilisering van het onderwijs is een belangrijke ontwikkeling, zodat studenten en professionals hun leerroute beter kunnen afstemmen op hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Pijler Medewerkers – Learning on the job

Binnen Cibap werken we vanuit verantwoordelijkheid en vertrouwen. We benutten de talenten van onze medewerkers en creëren een werkomgeving waarin zij zich uitgedaagd voelen om zich blijvend te ontwikkelen, zowel professioneel als persoonlijk. 'Learning on the job' vormt hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Pijler Omgeving – Buiten als inspiratiebron

We versterken onze positie door actief verbinding te onderhouden met de creatieve industrie, collega-onderwijsinstellingen en andere samenwerkingspartners. Deze samenwerking draagt bij aan innovatie, verrijking van het onderwijs en het aantrekken van een duurzaam groeiend aantal studenten en deelnemers.

Pijler Organisatie – Klaar voor de toekomst

We bouwen aan een wendbare organisatie die de flexibilisering van het onderwijs ondersteunt. Daarbij investeren we in hoogwaardige faciliteiten en een duurzame, toekomstbestendige bedrijfsvoering.

De meerjarenstrategie vormt het fundament voor de jaarlijkse planning- en controlcyclus. Het jaarplan vertaalt de strategische pijlers naar concrete opdrachten voor de organisatie. Deze opdrachten geven richting aan de komende periode: voor de organisatie als geheel, voor teams en voor individuele medewerkers. Ze zijn gebaseerd op een analyse van de interne organisatie en actuele ontwikkelingen in de externe omgeving. In hoofdstuk 4 lichten we deze opdrachten en ambities verder toe.

Het jaarplan vormt samen met de kaderbrief, waarin de financiële en beleidsmatige kaders zijn opgenomen, het uitgangspunt voor de teamplannen van de onderwijsteams en ondersteunende diensten. Op deze manier worden de strategische ambities van Cibap doorvertaald naar de dagelijkse praktijk van het onderwijs en de organisatie.

2.3 Kernactiviteiten en onderwijsaanbod

Cibap verzorgt middelbaar beroepsonderwijs op niveau 3 en 4, gericht op creatieve beroepen. Het onderwijs kenmerkt zich door een praktijkrealistische aanpak, een sterke verbinding met de beroepspraktijk en een duidelijke focus op doorstroom naar de arbeidsmarkt, ondernemerschap en vervolgonderwijs.

Het onderwijsaanbod omvat een breed spectrum aan opleidingen binnen de creatieve sector, waaronder media, vormgeving, design, technologie en ambacht. Studenten worden opgeleid voor uiteenlopende functies binnen de creatieve industrie, variërend van audiovisuele productie en mediavormgeving tot ruimtelijke vormgeving, creatieve technologie en ondernemerschap.

Het onderwijs is gefaseerd opgebouwd en bevat een substantieel aandeel beroepspraktijkvorming, waarmee de aansluiting op het werkveld wordt geborgd. Daarnaast is er ruimte voor talentontwikkeling, internationalisering en profilering.

De kernactiviteiten van Cibap bestaan uit:

- Het verzorgen van initieel mbo-onderwijs in creatieve richtingen;
- Het organiseren en uitvoeren van beroepspraktijkvorming in samenwerking met het werkveld;
- Het aanbieden van Leven Lang Ontwikkelen via Cibap Next;
- Het ontwikkelen van innovatieve onderwijsconcepten en samenwerkingen met bedrijven en onderwijsinstellingen.

2.4 Juridische structuur

Cibap is een stichting met een tweehoofdig collegiaal College van Bestuur en een Raad van Toezicht. Het College van Bestuur wordt ondersteund door een managementteam bestaande uit zeven opleidingsmanagers, een manager Bedrijfsvoering en een manager Finance, Planning en Control.

Per 1 januari 2025 had Cibap één deelneming, te weten een 51%-deelneming in Innotiq Cibap B.V.

2.5 Organisatiestructuur

Cibap kent een platte en overzichtelijke organisatiestructuur, ingericht rondom het primaire onderwijsproces. De aansturing ligt bij het College van Bestuur, dat integraal verantwoordelijk is voor strategie, beleid en resultaten. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Cibap.

Het managementteam (MT) bestaat uit het College van Bestuur, de opleidingsmanagers, de manager Bedrijfsvoering en de manager Finance, Planning & Control. Hiermee wordt integrale sturing geborgd op zowel onderwijs als bedrijfsvoering.

Het onderwijs is georganiseerd in onderwijsteams, aangestuurd door opleidingsmanagers en verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en de begeleiding van studenten. Binnen de teams wordt gewerkt met kernteams, waarin verantwoordelijkheden op het gebied van onderwijs, kwaliteit, examinering en coördinatie zijn belegd. Hiermee zijn ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsbewaking van het onderwijs integraal binnen de teams georganiseerd.

Ter ondersteuning van het primaire proces beschikt Cibap over staf- en ondersteunende functies, waaronder HRM, ICT, M&C, facilitair en huisvesting, administratie, bestuurssecretariaat en bestuursbureau. Daarnaast vervult het Onderwijs Service Centrum (OSC) een rol in onder meer studentbegeleiding, planning en roostering, onderwijslogistiek, internationalisering, BPV en relatiebeheer.

De organisatiestructuur is in 2025 verder doorontwikkeld op basis van een evaluatie van de onderwijsorganisatie in 2024. Dit heeft geleid tot een herinrichting met opleidingsmanagers en kernteams, die met ingang van studiejaar 2025/2026 volledig operationeel is. Er is gekozen voor een platte organisatiestructuur, om de directe betrokkenheid bij de onderwijsteams te versterken.

In 2025 is tevens de inrichting van het Onderwijs Service Centrum (OSC) en het bestuursbureau geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een aantal wijzigingen in de inrichting. Onderdelen als BPV, examinering, onderwijslogistiek en de sturing op onderwijsontwikkeling worden belegd in een nieuw te vormen dienst Onderwijs, Kwaliteit en Examinering. De implementatie start in studiejaar 2026/2027, waarbij onderdelen van de ondersteuningsstructuur dichterbij het primaire proces worden gepositioneerd.

De organisatiestructuur is schematisch weergegeven in bijlage 8.

2.6 Personele bezetting

De personele bezetting van Cibap is gericht op het verzorgen en ondersteunen van kwalitatief sterk onderwijs. Binnen de organisatie werken onderwijzend personeel, management en ondersteunende medewerkers samen aan de uitvoering van het onderwijs en de ontwikkeling van de instelling.

Personele bezetting in FTE conform model RJO bijlage 3

Categorie	2024	2025
Management/directie	2,9	3,5
Onderwijzend personeel	120,4	121,9
Overige medewerkers	50,1	52,3
Totaal	173,4	177,7

Toelichting

Management/directie: lid en voorzitter College van Bestuur, controller/financieel directeur en manager Bedrijfsvoering
Onderwijzend personeel: docenten, instructeurs en onderwijsassistenten
Overige medewerkers: OBP en opleidingsmanagers.

2.7 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

Landelijke en sectorale samenwerking

Cibap is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging voor Vakscholen (NVV), waarin vakscholen samenwerken en afstemmen op inhoudelijke en strategische thema’s binnen het mbo. De NVV fungeert tevens als collegiaal netwerk voor kennisdeling en gezamenlijke positionering.

Daarnaast is Cibap actief betrokken bij de MBO Raad. Via deze samenwerking participeert Cibap in landelijke overleggen, kennisdeling en sectorbrede ontwikkelingen binnen het middelbaar beroepsonderwijs. Hiermee blijft Cibap aangesloten op actuele ontwikkelingen in wet- en regelgeving, onderwijskwaliteit, arbeidsmarktontwikkelingen en strategische vraagstukken binnen de mbo-sector.

Daarnaast onderhoudt Cibap samenwerkingen met verwante vakscholen, waaronder SintLucas, Nimeto en Hout- en Meubileringscollege. Deze samenwerking richt zich op de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs en krijgt onder meer vorm in gezamenlijke programma’s, zoals het excellentietraject restauratieschilderen met Nimeto.

Verder werkt Cibap samen met creatieve vakscholen zoals Grafisch Lyceum Utrecht, Grafisch Lyceum Rotterdam en Mediacollege Amsterdam aan gezamenlijke profilering en innovatie.

In 2023 is samen met deze partners en een aantal mediabedrijven het consortium OASIS opgericht. Dit consortium richt zich op scholing, onderzoek en innovatie op het gebied van immersive media. De bijbehorende RIF-aanvraag is in 2024 toegekend. Cibap draagt bij aan de programmalijs gericht op Leven Lang Ontwikkelen en de ontwikkeling van nieuw onderwijsaanbod.

Regionale samenwerking

Regionaal is Cibap actief binnen de Zwolse8, een samenwerkingsverband van mbo- en hbo-instellingen in Zwolle. Binnen dit verband wordt gewerkt aan de positionering van Zwolle als onderwijsstad en aan thema’s zoals onderwijshuisvesting, studentenhuisvesting, arbeidsmarkt en gezamenlijke marketing.

Daarnaast wordt samengewerkt aan gezamenlijke introductieactiviteiten voor studenten en aan initiatieven die bijdragen aan een sterkere regionale arbeidsmarkt, onder andere via het MBO4-overleg en de Human Capital Agenda.

Ook werkt Cibap met de regio samen in de Onderwijsregio aan samen opleiden en professionaliseren. En werken we, onder andere op basis van de Regiodeal, aan het vormgeven van het Spoorzone gebied.

2.8 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

Cibap opereert in een maatschappelijke context waarin thema’s als kansengelijkheid, toegankelijkheid, duurzaamheid, digitalisering, kunstmatige intelligentie, aansluiting op de arbeidsmarkt en Leven Lang Ontwikkelen een belangrijke rol spelen. Deze ontwikkelingen beïnvloeden de inrichting van het onderwijs en de keuzes die binnen de organisatie worden gemaakt.

3 Ontwikkelingen in 2025



Het middelbaar beroepsonderwijs staat voor verschillende maatschappelijke, economische en demografische ontwikkelingen die van invloed zijn op de inrichting van het onderwijs en de positie van onderwijsinstellingen. Ook voor Cibap vormen deze ontwikkelingen een belangrijk uitgangspunt voor de keuzes die worden gemaakt in strategie, onderwijsontwikkeling en organisatie.

3.1 Ontwikkelingen in het mbo en de arbeidsmarkt

Het mbo heeft in de afgelopen jaren te maken met een daling van het aantal studenten. Voor de komende jaren wordt eerst een lichte groei verwacht, gevolgd door een nieuwe daling op langere termijn. Voor onderwijsinstellingen betekent dit dat het behouden en aantrekken van studenten, het versterken van studiesucces en het ontwikkelen van onderscheidend onderwijs belangrijke vraagstukken blijven.

Tegelijkertijd veranderen de eisen die de arbeidsmarkt stelt aan toekomstige professionals. Digitalisering, nieuwe technologieën en maatschappelijke opgaven zoals duurzaamheid en circulariteit zorgen voor nieuwe beroepsrollen en vragen om andere kennis en vaardigheden van studenten. Voor mbo-instellingen betekent dit dat het onderwijs voortdurend moet inspelen op ontwikkelingen in het werkveld en dat samenwerking met bedrijven en maatschappelijke partners steeds belangrijker wordt.

3.2 Ontwikkelingen in de creatieve sector

De creatieve sector ontwikkelt zich snel onder invloed van technologische innovatie en maatschappelijke veranderingen. Nieuwe technologieën, zoals digitale media, immersive media en kunstmatige intelligentie, creëren nieuwe mogelijkheden binnen het creatieve werkveld. Daarnaast groeit het belang van duurzaam en circulair ontwerpen.

Voor creatieve opleidingen betekent dit dat studenten worden voorbereid op een werkveld waarin technologie, creativiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid steeds sterker met elkaar verbonden zijn. Voor Cibap betekent dit dat het onderwijs voortdurend moet worden vernieuwd en dat intensieve samenwerking met het werkveld noodzakelijk is om opleidingen actueel en relevant te houden.

3.3 Ontwikkelingen bij Cibap

In 2025 stonden voor Cibap enkele ontwikkelingen centraal. In de eerste plaats vraagt de daling van het aantal studenten om blijvende aandacht voor instroom en studiesucces. Daarnaast vraagt de verdere ontwikkeling van ons onderwijs om meer flexibilisering, zodat studenten meer mogelijkheden krijgen om keuzes op maat te maken binnen hun opleidingstraject. Om deze flexibilisering mogelijk te maken, is verdere standaardisering en intensievere samenwerking over teams heen noodzakelijk. Daarbij werken we aan meer samenhang in onderwijsstructuur, examinering en begeleiding.

Ook binnen de organisatie zijn duidelijke ontwikkelopgaven zichtbaar. Medewerkers vragen, volgens uitkomsten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, om meer helderheid in koers, leiderschap, communicatie en besluitvorming. De inspectie bevestigde in het vierjaarlijks onderzoek dat Cibap voldoet aan de gestelde eisen en waardeerde het positieve leerklimaat en de tevredenheid van studenten, maar benoemde tevens aandachtspunten op het gebied van sturing, verantwoordelijkheden en samenwerking over teams heen.

Daarnaast is in 2025 verder gewerkt aan innovatie, samenwerking en toekomstbestendige huisvesting. Cibap bouwt voort op zijn sterke positie in de regio en in het creatieve werkveld, onder meer via innovatieve samenwerkingsprojecten en de verkenning van toekomstige huisvesting in de Spoorzone. Cibap heeft stappen gezet om het pand onder voorwaarden te verkopen.

De hierboven beschreven ontwikkelingen vormen het vertrekpunt voor de strategische keuzes die Cibap in het verslagjaar heeft gemaakt. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe deze ontwikkelingen zijn vertaald naar de strategische opdrachten voor de organisatie.

De geschetste ontwikkelingen maken duidelijk dat Cibap in de komende periode scherper moet sturen op positionering, studiesucces en organisatieontwikkeling. Dit vraagt om het maken van gerichte keuzes en het versterken van de samenhang tussen onderwijs, organisatie en bedrijfsvoering.

4 Focus en voortgang op strategische opdrachten 2025



In 2025 heeft Cibap verdere stappen gezet in de uitvoering van de meerjarenstrategie 2023–2027, waarin de vier strategische pijlers Studenten, Medewerkers, Omgeving en Organisatie centraal staan. De strategische pijlers zijn met het jaarplan 2025–2026 in het verslagjaar verder geconcretiseerd en hebben geleid tot meer inzicht in de ontwikkelopgaven, prioriteiten en randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Het verslagjaar stond in belangrijke mate in het teken van analyse, herijking en het maken van richtinggevende keuzes. Hierdoor is scherper zicht ontstaan op de samenhang tussen onderwijsontwikkeling, organisatieontwikkeling, positionering en bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is zichtbaar geworden dat een aantal strategische opgaven een meerjarige en gefaseerde aanpak vraagt.

4.1 Ontwikkelen van een heldere koers en versterken van de marktpositie

(pijler: Omgeving)

In 2025 heeft Cibap verdere stappen gezet in het aanscherpen van de strategische koers en het versterken van de positionering als toonaangevende vakschool binnen het creatieve domein. Tegen de achtergrond van een veranderende onderwijsmarkt, teruglopende studentenaantallen en toenemende concurrentie is duidelijker inzicht ontstaan in de keuzes die noodzakelijk zijn om onderscheidend en toekomstbestendig te blijven.

De analyse van de huidige positionering heeft geleid tot meer focus op doelgroep, opleidingsaanbod en profilering. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor een scherpere strategische koers en een meer herkenbare positionering van Cibap binnen het onderwijsveld. Daarnaast is de zichtbaarheid van Cibap richting potentiële studenten, het voortgezet onderwijs, het werkveld en samenwerkingspartners verder versterkt.

De samenwerking binnen de onderwijsketen is in 2025 verder ontwikkeld. De eerste stappen richting verbetering van de aansluiting tussen voortgezet onderwijs, mbo en hoger onderwijs hebben geleid tot meer afstemming over doorlopende leerlijnen en doorstroommogelijkheden voor studenten. De verdere concretisering hiervan vraagt in de komende periode nog aanvullende uitwerking.

Ook de samenwerking met het werkveld is verder verdiept. De verkenning van nieuwe samenwerkingsvormen heeft geleid tot versterkte relaties met partners uit de beroepspraktijk en biedt een steviger fundament voor een onderwijsaanbod dat beter aansluit op actuele ontwikkelingen binnen het creatieve domein.

Binnen het thema Leven Lang Ontwikkelen heeft de evaluatie van Cibap Next geleid tot een herijking van zowel de activiteiten als de onderliggende businesscase. De achterblijvende resultaten hebben duidelijk gemaakt dat een meer gerichte positionering en een realistischer ontwikkelperspectief noodzakelijk zijn om deze activiteiten duurzaam en toekomstbestendig vorm te geven.

De opbrengsten van 2025 laten zien dat de strategische richting van Cibap verder is aangescherpt. Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat de komende periode in het teken staat van verdere uitwerking en implementatie van de gemaakte keuzes. Daarbij vormt de samenhang tussen positionering, onderwijsontwikkeling, flexibilisering en instroom een belangrijke randvoorwaarde voor een toekomstbestendige ontwikkeling van Cibap.

4.2 Bieden van relevant, actueel en innovatief onderwijs

(pijler: Studenten)

In 2025 heeft Cibap verdere stappen gezet in het versterken en toekomstbestendig maken van het onderwijs. Tegen de achtergrond van veranderingen in het werkveld, technologische ontwikkelingen en veranderende behoeften van studenten is scherper zicht ontstaan op de ontwikkelopgaven die noodzakelijk zijn om het onderwijs onderscheidend, uitvoerbaar en toekomstgericht te houden.

In het verslagjaar is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het onderwijsconcept, de versterking van de beroepspraktijkvorming en de doorontwikkeling van het opleidingsportfolio. Daarbij is zichtbaar geworden dat verdere flexibilisering van het onderwijs noodzakelijk is om studenten meer ruimte te bieden voor maatwerk en passende leerroutes.

Om deze flexibilisering mogelijk te maken, werkt Cibap tegelijkertijd aan meer standaardisering, gezamenlijke kaders en intensievere samenwerking over teams heen. Hiermee wordt toegewerkt naar meer samenhang in onderwijsstructuur, begeleiding, examinering en kwaliteitsborging.

Daarnaast zijn stappen gezet in het versterken van onderwijskundige kaders en kwaliteitsstandaarden en in het verbeteren van de verbinding tussen onderwijs, werkveld en organisatie.

De ontwikkelingen in 2025 laten zien dat de kwaliteit van het onderwijs stevig is verankerd, maar dat verdere doorontwikkeling noodzakelijk blijft om toekomstgericht en onderscheidend onderwijs te blijven bieden. In de komende periode ligt de nadruk op verdere concretisering van de onderwijsvisie en de implementatie van de gemaakte keuzes binnen de organisatie.

4.3 Slimmer organiseren en versterken van de operationele basis

(pijler: Organisatie)

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in het versterken van de organisatorische basis van Cibap. De uitgevoerde analyse van processen, structuren en werkwijzen heeft geleid tot meer inzicht in de voorwaarden die nodig zijn om de organisatie effectiever, beter bestuurbaar en toekomstbestendig in te richten.

De eerste verbeteringen op het gebied van procesmatig en projectmatig werken hebben geleid tot meer bewustwording rondom eigenaarschap, verantwoordelijkheden en onderlinge afhankelijkheden binnen de organisatie. Daarnaast is gestart met het verder beschrijven en structureren van de belangrijkste basisprocessen, waarmee de basis is gelegd voor meer uniformiteit en sturing.

Ook de samenhang tussen onderwijs en ondersteunende diensten is verder versterkt. De doorontwikkeling van de planning- en controlcyclus en het intensiever gebruik van sturingsinformatie hebben bijgedragen aan een meer resultaatgerichte wijze van sturen en verantwoorden.

De verdere verduidelijking van de organisatiestructuur heeft geleid tot meer helderheid in rollen, verantwoordelijkheden en aansturing. Daarbij is bewust gekozen voor behoud van een platte organisatiestructuur, waarbij de regie op onderwijsontwikkeling wordt versterkt zonder uitbreiding van hiërarchische managementlagen.

Op het gebied van digitalisering zijn stappen gezet in het beter benutten van bestaande systemen en in de voorbereiding op de implementatie van Simulize als centrale digitale leeromgeving voor studenten. Hiermee wordt toegewerkt naar een betere ondersteuning van onderwijsprocessen en informatievoorziening.

De opbrengsten van 2025 laten zien dat de organisatorische basis verder is verstevigd. Tegelijkertijd vraagt het duurzaam borgen van processen, samenwerking en sturing om verdere implementatie en doorontwikkeling in de komende periode.

4.4 Ontwikkelen van een professionele, lerende en vitale organisatie

(pijler: Medewerkers)

In 2025 heeft Cibap verdere stappen gezet in de ontwikkeling naar een professionele, lerende en vitale organisatie. De ingezette professionalisering heeft geleid tot meer aandacht voor kwaliteitscultuur, eigenaarschap en samenwerking binnen de organisatie.

De verdere ontwikkeling van professionaliseringsbeleid heeft bijgedragen aan betere randvoorwaarden voor voortdurende ontwikkeling van medewerkers. Daarbij is meer focus ontstaan op persoonlijk leiderschap, professionele ontwikkeling en het versterken van eigenaarschap binnen teams.

Ook de aandacht voor leiderschap heeft geleid tot meer bewustwording over de rol van leidinggevend en teams in de organisatieontwikkeling. De ingezette leiderschapsontwikkeling draagt bij aan meer richting, samenhang en duidelijkheid in de aansturing van de organisatie.

De ingezette teamontwikkelingstrajecten hebben geleid tot versterkte samenwerking binnen en tussen teams en tot meer aandacht voor gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit en ontwikkeling. Daarnaast is het lerend vermogen van de organisatie verder gestimuleerd door samenwerking in netwerken, clusters en kennisdeling over teams heen.

Op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn maatregelen ingezet gericht op het versterken van welzijn en het terugdringen van ziekteverzuim. Hoewel het ziekteverzuim aandacht blijft vragen, is meer focus ontstaan op preventie, ondersteuning en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Met de ontwikkeling van het Centre for Teaching and Learning (CTL) is daarnaast een belangrijke stap gezet in het structureel ondersteunen van professionalisering, kennisdeling en onderwijsinnovatie. Hiermee ontstaat een steviger fundament voor verdere ontwikkeling van onderwijskwaliteit en professionele groei.

De ontwikkelingen in 2025 laten zien dat de betrokkenheid en bevologenheid van medewerkers groot blijft. Tegelijkertijd is zichtbaar geworden dat verdere versterking nodig blijft op het gebied van leiderschap, professionele sturing en samenwerking om de organisatieontwikkeling duurzaam te ondersteunen.

Transitieplan

De ontwikkelingen en analyses uit 2025 hebben niet alleen geleid tot nieuwe inzichten, maar ook tot een gerichte aanpak voor verdere implementatie en organisatieontwikkeling. De analyses en ontwikkelopgaven die in 2025 zijn geformuleerd, zijn in het verslagjaar vertaald naar een integraal transitieplan. Binnen dit plan zijn de belangrijkste veranderingopgaven uitgewerkt in concrete projecten en programmalijnen, voorzien van fasering, planning en bijbehorende financiële kaders. Hiermee is een samenhangende en gefaseerde aanpak ingericht om de strategische ontwikkeling van Cibap beheerst en uitvoerbaar vorm te geven.

Het transitieplan richt zich onder meer op onderwijsontwikkeling, positionering, organisatieontwikkeling, kwaliteitszorg, bedrijfsvoering en huisvesting. Door de samenhang tussen deze onderdelen expliciet te organiseren, wordt gewerkt aan een toekomstbestendige inrichting van de organisatie.

5 Onderwijs en studenten



In dit hoofdstuk worden de belangrijkste ontwikkelingen binnen het onderwijs en de studentenpopulatie van Cibap beschreven. Waar in het voorgaande hoofdstuk de strategische richting is geschetst, wordt hier ingegaan op de feitelijke ontwikkelingen en ervaringen in het onderwijs.

De resultaten en evaluaties laten zien dat het onderwijs wordt gewaardeerd door studenten en medewerkers, maar ook dat verdere versterking nodig is, met name op het gebied van structuur, begeleiding en samenhang.

5.1 Onderwijsvisie en onderwijsontwikkeling

In 2025 lag de focus van de onderwijsontwikkeling op de evaluatie van het onderwijsconcept Cibap PRO2025, dat sinds 2020 richting geeft aan het onderwijs.

Het onderwijsmodel is in het verslagjaar breed geëvalueerd onder studenten, docenten, onderwijsteams en ondersteunende diensten, aangevuld met interne onderzoeksdata. De evaluatie richtte zich op vier centrale thema's: begeleiding, leerproces, leersituaties en toetsing en examinering. Hiermee is inzicht verkregen in de sterke punten van het onderwijs en in de onderdelen die verdere ontwikkeling vragen.

De evaluatie laat een consistent beeld zien. Studenten en medewerkers waarderen het persoonlijke en veilige karakter van het onderwijs, de betrokkenheid van docenten en de ruimte voor creativiteit en experiment. Deze elementen vormen een belangrijke kracht van Cibap en sluiten aan bij het profiel van de school als creatieve vakschool.

Tegelijkertijd maakt de evaluatie duidelijk dat verdere professionalisering noodzakelijk is. Met name op het gebied van structuur, duidelijkheid en voorspelbaarheid binnen het onderwijsproces zijn verbeteringen nodig. Studenten geven aan dat niet altijd helder is wat er van hen verwacht wordt, wanneer dit gebeurt en hoe hun werk wordt beoordeeld. Ook de begeleiding van studenten, zowel binnen het onderwijs als tijdens de beroepspraktijkvorming, vraagt om een meer consistente en structurele aanpak.

Daarnaast is zichtbaar geworden dat studenten behoefte hebben aan meer flexibiliteit en mogelijkheden om eigen keuzes te maken binnen hun leerroute. Om deze flexibilisering mogelijk te maken, is tegelijkertijd meer

samenhang en standaardisering nodig in onderwijsstructuur, begeleiding en examinering. Dit vraagt om intensievere samenwerking tussen teams en meer gezamenlijke uitgangspunten binnen het onderwijs.

In interactieve sessies met medewerkers, studenten en het werkveld is daarnaast input opgehaald voor de toekomstige onderwijsvisie. Hieruit komt een duidelijke richting naar voren waarin flexibiliteit, vakmanschap, creativiteit en maatschappelijke relevantie centraal staan. Daarbij is nadrukkelijk aandacht voor de verbinding tussen onderwijs en beroepspraktijk en voor het bieden van passende leerroutes voor verschillende doelgroepen.

De bevindingen uit de evaluatie en de opgehaalde input vormen samen de basis voor de verdere ontwikkeling van de onderwijsvisie. In de komende periode wordt deze verder uitgewerkt in samenhang met de strategische positionering van Cibap, de ontwikkeling van het opleidingsportfolio en de verdere professionalisering van de organisatie.

5.2 Ontwikkeling van het opleidingsportfolio

Naast de evaluatie van het onderwijsconcept is in 2025 gewerkt aan de doorontwikkeling van het opleidingsportfolio. Dit is gedaan vanuit de behoefte om het aanbod beter te laten aansluiten op ontwikkelingen in het werkveld, de instroom van studenten en de strategische positionering van Cibap.

Op basis van onderzoek is gestart met de voorbereiding van de nieuwe opleiding Creatief maker (kwalificatie allround decorbouwer), die naar verwachting in studiejaar 2026–2027 wordt aangeboden. Deze opleiding richt zich op studenten die praktisch en creatief willen werken in een ruimtelijke context en biedt een brede basis voor doorstroom naar niveau 4-opleidingen.

De introductie van deze opleiding draagt daarnaast bij aan het verbeteren van de doorstroom binnen Cibap en het beperken van uitval, doordat studenten beter passende opleidingsroutes kunnen volgen.

Ook is gestart met de ontwikkeling van de opleiding Immersive designer, die inspeelt op technologische ontwikkelingen binnen de creatieve sector. De verdere uitwerking en positionering van deze opleiding vindt plaats in samenhang met de strategische keuzes rondom profilering en doelgroepen.

Daarnaast is verkennend onderzoek uitgevoerd naar andere mogelijke opleidingen, zoals Mediamanager, AV-specialist en Fotograaf. De opleidingen Mediamanager en AV-specialist op niveau 4 worden daarbij als kansrijk beschouwd. De opleiding AV-specialist draagt bij aan de mogelijkheden voor studenten om binnen Cibap op- en af te stromen. De opleiding Mediamanager biedt kansen voor bredere ontwikkeling binnen het creatieve werkveld. De besluitvorming hierover is afhankelijk van de uitkomsten van de strategische herpositionering (STIP) en de mate waarin deze opleidingen bijdragen aan een onderscheidend en toekomstbestendig opleidingsportfolio.

De ontwikkelingen binnen het opleidingsportfolio laten zien dat Cibap actief inspeelt op veranderingen in het werkveld. Tegelijkertijd maken zij duidelijk dat scherpe keuzes noodzakelijk zijn om het aanbod beheersbaar, herkenbaar en onderscheidend te houden.

5.3 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Cibap streeft naar toegankelijk onderwijs voor studenten die passen bij het profiel van de opleidingen en de creatieve leeromgeving. Het toelatingsbeleid is erop gericht studenten een passende onderwijsplek te bieden en hen goed voor te bereiden op een succesvolle start van hun opleiding.

In september 2025 is het intakebeleid herijkt naar een meer uitnodigend welkomstbeleid. Daarbij verschuift de nadruk van selectie naar kennismaking, oriëntatie en het gezamenlijk verkennen van de passendheid tussen student en opleiding. Hiermee wil Cibap drempels verlagen en bijdragen aan een meer inclusieve en toekomstbestendige instroom.

Tegelijkertijd is zichtbaar dat het aantal aanmeldingen hoger ligt dan het aantal studenten dat uiteindelijk start met de opleiding. Daarom is in het verslagjaar gestart met een nadere analyse van het instroomproces en de factoren die van invloed zijn op studiekeuze, toelating en uitval tussen aanmelding en start van de opleiding.

De verdere doorontwikkeling van het welkomstbeleid en het versterken van de studiekeuzebegeleiding vormen aandachtspunten voor de komende periode.

5.4 Kengetallen studenten

De ontwikkeling van het aantal studenten wordt bepaald door de instroom van nieuwe studenten en de tussentijdse uitstroom. Cibap volgt de landelijke trend van dalende studentenaantallen, waarbij de afname binnen de instelling relatief sterker is.

Binnen de instroom is met name een afname zichtbaar van studenten afkomstig uit het vmbo-tl en het havo. Tegelijkertijd neemt de instroom van studenten met een vooropleiding in het mbo of hbo toe.

Daarnaast blijkt dat het aantal aanmeldingen aanzienlijk hoger ligt dan het aantal studenten dat uiteindelijk start met de opleiding. Dit wijst op een verschil tussen interesse en daadwerkelijke instroom, wat nadere analyse vraagt.

De ontwikkeling van studentenaantallen vormt een belangrijk aandachtspunt binnen de strategische opdracht om de marktpositie van Cibap te versterken en het onderwijsaanbod beter te laten aansluiten op de doelgroep.

Kengetal	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026
Studentenaantallen per 1/10 Niveau 3	108	101	206	203	214
Studentenaantallen per 1/10 Niveau 4	1630	1549	1402	1396	1386
Studentenaantallen per 1/10 Totaal	1738	1650	1608	1597	1600*
Aanmeldingen	486	494	509	449	
Gediplomeerde uitstroom	380	347	358	285	
Ongediplomeerde uitstroom	194	189	162	161	

5.5 Studenttevredenheid

De tevredenheid van studenten wordt periodiek gemeten via de JOB-monitor. De meting van 2025 laat zien dat studenten over het algemeen heel tevreden zijn over Cibap.

Studenten waarderen de school met een gemiddeld cijfer van 7,4 en hun opleidingsteam met een 7,3. Deze scores liggen in lijn met voorgaande jaren en bevinden zich op een landelijk bovengemiddeld niveau.

Opvallend is het hoge percentage studenten dat zich veilig voelt op school (92%). Dit bevestigt het beeld dat Cibap een veilige en inclusieve leeromgeving biedt.

Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat er ruimte is voor verbetering. Met name de tevredenheid over begeleiding op school laat een lichte daling zien. Dit sluit aan bij signalen uit andere onderzoeken en evaluaties (o.a. evaluatie PRO2025), waarin de behoefte aan meer structuur en duidelijkheid in begeleiding naar voren komt.

De uitkomsten van de JOB-monitor worden gebruikt als input voor verdere verbetering van het onderwijs en de ondersteuning. De uitkomsten worden meegenomen in de kwaliteitsgesprekken met alle teams.

Onderwerp		2024	2025
Tevredenheid Cibap	Rapportcijfer	7.4	7.4
Tevredenheid opleiding	Rapportcijfer	7.4	7.3
Tevredenheid begeleiding op school	% positief	59%	57%
Veilig op school	% positief	89%	92%

5.6 Beroepspraktijkvorming (BPV)

De beroepspraktijkvorming vormt een essentieel onderdeel van het mbo-onderwijs. Tijdens de BPV doen studenten praktijkervaring op en ontwikkelen zij vaardigheden in een realistische werkomgeving.

Uit de BPV-monitor blijkt dat studenten de BPV bij Cibap positief waarderen, met een score van 8,4, wat iets boven het landelijke gemiddelde ligt. Ook praktijkbegeleiders zijn over het algemeen positief over de studenten.

Tegelijkertijd laten zowel de JOB-monitor als gesprekken met studenten zien dat de begeleiding vanuit de school tijdens de BPV verbetering vraagt. De tevredenheid over deze begeleiding ligt onder het landelijk gemiddelde en wordt door studenten als onvoldoende ervaren. Ook het vinden van een geschikte stageplek wordt door een deel van de studenten als uitdagend en stressvol ervaren.

Deze signalen hebben ertoe geleid dat de BPV in 2025 als belangrijk ontwikkelpunt is benoemd. Er is een inrichtingsvraagstuk geformuleerd, gericht op de overgang van een decentrale naar een meer samenhangende en hybride organisatie van de BPV. Daarbij wordt gewerkt aan een betere verbinding tussen onderwijs, projecten en het werkveld.

Daarnaast is een Cibap-breed beleidskader en een meerjarig verbeterplan voor de periode 2025–2027 ontwikkeld, gericht op het versterken van begeleiding, het verbeteren van processen en het vergroten van de kwaliteit van de BPV.

Cibap beschikt daarbij over een breed netwerk van erkende leerbedrijven binnen de creatieve sector. De samenwerking met deze leerbedrijven vormt een belangrijke basis voor het bieden van passende BPV-plaatsen en voor een goede aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk. De ontwikkeling van het netwerk van leerbedrijven wordt periodiek gemonitord in relatie tot kwaliteit, beschikbaarheid en aansluiting op het onderwijs.

Ook is aandacht besteed aan het thema stagediscriminatie, in samenwerking met regionale partners. Dit heeft geleid tot concrete afspraken en trainingen voor BPV-begeleiders, gericht op het herkennen en bespreekbaar maken van discriminatie en het bieden van een veilige leeromgeving voor studenten.

De ontwikkelingen in 2025 maken duidelijk dat de BPV een sterke basis kent, maar dat verdere verbetering noodzakelijk is, met name in de rol van de school in begeleiding en organisatie.

Onderwerp		2024	2025
Tevredenheid BPV	Rapportcijfer	8.2	7.4
Tevredenheid begeleiding door school	% positief	32%	30%
Tevredenheid begeleiding door leerbedrijf	% positief	67%	68%

5.7 Onderwijs in verbinding met het werkveld

De verbinding met het werkveld vormt een essentieel onderdeel van het onderwijs van Cibap. Door intensieve samenwerking met bedrijven en organisaties uit de creatieve sector blijft het onderwijs actueel en wordt aangesloten bij ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

Onderwijsteams onderhouden actief relaties met het werkveld en betrekken externe partners bij het onderwijs, onder andere via expertgroepen, projecten en examinering. Daarnaast wordt gewerkt aan het uitbreiden en versterken van het netwerk van leerbedrijven.

In 2025 zijn twee accountmanagers actief geweest die de verbinding met stagebedrijven verder hebben versterkt. Deze rol draagt bij aan een betere afstemming tussen onderwijs en praktijk en aan het vergroten van het aantal en de kwaliteit van stageplaatsen.

Daarnaast is gewerkt aan het versterken van regionale netwerken en samenwerkingen, onder andere via initiatieven zoals Creative Works en het Art & Design Lab. Deze samenwerkingen bieden studenten en medewerkers de mogelijkheid om te werken aan actuele vraagstukken uit de praktijk en dragen bij aan de positionering van Cibap binnen de regio.

De ontwikkelingen laten zien dat de samenwerking met het werkveld van grote waarde is voor het onderwijs. Tegelijkertijd vraagt deze samenwerking om verdere structurering en borging, zodat deze duurzaam bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs.

5.8 Kwaliteitszorg

Binnen Cibap wordt gewerkt aan een samenhangend stelsel van kwaliteitszorg, waarin interne en externe informatie wordt gebruikt om het onderwijs en de organisatie continu te verbeteren.

In 2025 heeft de Inspectie van het Onderwijs een positief oordeel gegeven over Cibap in het kader van het vierjaarlijks onderzoek. De inspectie constateert dat het bestuur voldoende stuurt op de kwaliteit van het onderwijs en dat het financieel beheer op orde is.

Daarbij zijn ook aandachtspunten benoemd, met name op het gebied van sturing, het werken met doelen en plannen, het beleggen van verantwoordelijkheden en de samenwerking tussen teams. Deze punten sluiten aan bij interne bevindingen en vormen een belangrijke basis voor verdere ontwikkeling.

Daarnaast heeft een externe audit van de University of Northampton geleid tot een positief oordeel over de kwaliteit van de bacheloropleiding Visual Communication. Wel is aangegeven dat een groei van het aantal studenten wenselijk is, waarbij Cibap bewust afweegt in hoeverre deze groei past binnen de kwaliteitsambities.

In oktober 2025 heeft Cibap daarnaast een externe audit laten uitvoeren op het volledige examineringsproces. Deze audit richtte zich op de inrichting, uitvoering en borging van examinering binnen de organisatie. De audit bevestigt dat de basis van het examineringsproces op orde is, maar laat ook zien dat verdere versterking nodig is op het gebied van eenduidigheid, procesborging, rolverdeling en samenwerking over teams heen. Op basis van de bevindingen zijn verbeteracties geformuleerd die in 2026 verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd.

De uitkomsten van inspectie, audits en evaluaties bevestigen dat de basis op orde is en benadrukken tegelijkertijd het belang van verdere professionalisering van de kwaliteitszorg, examinering en sturing binnen de organisatie. Binnen de examinering wordt gewerkt met zowel landelijk ontwikkelde exameninstrumenten als eigen ontwikkelde exameninstrumenten, passend bij het karakter van de opleidingen en de eisen uit de kwalificatiedossiers.

Een nadere toelichting op de ontwikkelingen, resultaten en inrichting van examinering is opgenomen in bijlage 6.

5.9 Onderzoek, ontwikkeling en innovatie

Cibap werkt aan onderwijsontwikkeling in nauwe verbinding met innovatie en praktijkgericht ontwikkelen. In 2025 is gewerkt aan verschillende projecten en samenwerkingen rond thema's zoals kunstmatige intelligentie, circulariteit en immersive media.

Een belangrijke ontwikkeling is de start van het Centre for Teaching and Learning (CTL), waarvoor in 2025 subsidie is toegekend. Het CTL richt zich op de professionalisering van medewerkers en het stimuleren van onderwijsinnovatie, onder andere via werkplaatsen rond thema's als digitalisering, nieuwe technologieën en circulair ontwerpen.

Daarnaast heeft Cibap deelgenomen aan de landelijke pilot Microcredentials mbo, waarbij binnen Cibap Next een eerste microcredential is ontwikkeld en aangeboden. De belangstelling voor deze vorm van onderwijs neemt toe en biedt kansen voor verdere ontwikkeling binnen Leven Lang Ontwikkelen.

Binnen het consortium OASIS wordt samengewerkt met andere vakscholen en bedrijven aan de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek op het gebied van immersive technologieën. In dit kader is in 2025 een landelijk practoraat Immersive Solutions opgericht, waarbij Cibap werkt aan een eigen practoraat dat aansluit bij de strategische doelstellingen.

De ontwikkelingen op het gebied van onderzoek en innovatie dragen bij aan de vernieuwing van het onderwijs en versterken de aansluiting op toekomstige ontwikkelingen in het werkveld. Tegelijkertijd vragen zij om verdere verankering binnen de organisatie en het onderwijs.

In de komende jaren bouwt Cibap het praktijkgericht onderzoek verder uit, in nauwe samenhang met de onderwijsvisie en de strategische positionering. De ambitie is om het practoraat Immersive Solutions in 2028 formeel te verankeren en structureel te verbinden met de onderwijsteams, zodat onderzoeksresultaten doorwerken in het onderwijs. Het Centre for Teaching and Learning (CTL) wordt doorontwikkeld tot een vaste voorziening voor onderwijsinnovatie en professionalisering, met werkplaatsen rond kunstmatige intelligentie, circulariteit en immersive media.

Daarnaast zet Cibap in op uitbreiding van de onderzoekssamenwerking binnen het consortium OASIS, en op het vergroten van de betrokkenheid van docenten en studenten bij onderzoeksactiviteiten. Aandachtspunt daarbij is de structurele financiering en formatieve inbedding van onderzoek, mede gelet op het aflopen van de huidige subsidies in 2028.

5.10 Internationalisering

In 2025 heeft Cibap verder geïnvesteerd in internationale samenwerking en het versterken van internationale netwerken. Dit draagt bij aan de kwaliteit en aantrekkelijkheid van het onderwijs en biedt studenten en medewerkers mogelijkheden om internationale ervaring op te doen.

Samen met andere creatieve vakscholen in Nederland is gewerkt aan een gezamenlijk internationaal netwerk en profilering. Dit heeft onder andere geleid tot werkbezoeken en het versterken van relaties met partnerscholen in Europa.

Daarnaast zijn internationale uitwisselingen en stages voortgezet. Studenten hebben deelgenomen aan uitwisselingsprojecten en buitenlandse stages, en ook docenten hebben internationale ervaringen opgedaan in het kader van hun professionele ontwikkeling.

Tegelijkertijd vraagt internationalisering om zorgvuldige afwegingen. De beschikbaarheid van Erasmus+-middelen blijft onzeker, wat het lastig maakt om structurele plannen te maken. Ook vragen internationale ontwikkelingen om aandacht voor risico's en het ontwikkelen van beleid voor veilige en verantwoorde internationale activiteiten.

De ontwikkelingen laten zien dat internationalisering een waardevolle bijdrage levert aan het onderwijs en dat vraagstukken rond borging en strategische positionering de komende periode relevant blijven.

Voor de komende periode wil Cibap internationalisering steviger verankeren in beleid en organisatie. De nadruk ligt op het ontwikkelen van een actueel internationaliseringsbeleid met expliciete aandacht voor veiligheid, risicobeheersing en de kwaliteitsborging van uitwisselingen en buitenlandse stages. Cibap continueert de samenwerking met de andere creatieve vakscholen aan een gezamenlijk internationaal netwerk en een gedeeld partnerprofiel.

De afhankelijkheid van Erasmus+-middelen blijft een aandachtspunt. Cibap onderzoekt daarom aanvullende financieringsmogelijkheden om internationale activiteiten structureel mogelijk te maken.

5.11 Specifieke mbo-verantwoording

Schorsing en verwijdering

In het verslagjaar is er één student geschorst en zijn er geen studenten verwijderd. De instelling handelt hierbij conform de geldende wettelijke kaders en de eigen regeling schorsing en verwijdering.

Verantwoording keuzedelen

Cibap werkt met een generiek aanbod van keuzedelen waar studenten zich, binnen de geldende kaders, voor kunnen inschrijven. Het aanbod is in beginsel toegankelijk voor studenten van verschillende opleidingen en gericht op verbreding en verdieping van het kwalificatiedeel.

Bij de samenstelling van het aanbod wordt ernaar gestreefd keuzedelen op te nemen die voor meerdere opleidingen toepasbaar zijn. Hiermee wordt flexibiliteit voor studenten vergroot en wordt efficiënt gebruikgemaakt van de beschikbare onderwijscapaciteit.

Voor een aantal keuzedelen wordt, om organisatorische redenen, een maximum aantal deelnemers gehanteerd. Studenten geven daarom een eerste en tweede keuze op. Op basis van het aantal inschrijvingen en de organisatorische haalbaarheid wordt bepaald welke keuzedelen daadwerkelijk worden aangeboden.

Het aanbod van keuzedelen wordt jaarlijks geëvalueerd. Daarbij wordt gekeken naar deelname, uitvoerbaarheid en aansluiting bij de behoefte van studenten en het werkveld. Deze evaluatie vormt de basis voor eventuele aanpassingen in het aanbod in het daaropvolgende studiejaar.

De aangeboden keuzedelen zijn gekoppeld aan de geldende kwalificatiedossiers en voldoen aan de wettelijke kaders. Van afwijkingen zoals bedoeld in artikel 7.2.7 lid 10 van de WEB is geen sprake. Bij de samenstelling van het aanbod wordt getoetst op de geldende koppelingen via SBB en wordt, waar relevant, een overlapcheck uitgevoerd om te borgen dat keuzedelen aanvullend zijn op het kwalificatiedeel.

Wijziging opleidingenaanbod in relatie tot arbeidsmarktperspectief en doelmatigheid

In het verslagjaar hebben geen wijzigingen plaatsgevonden in het opleidingenaanbod. Wel is gewerkt aan de voorbereiding van nieuwe opleidingen, met als doel om per september 2026 te starten met de opleidingen Immersive Designer (niveau 4) en Creatief Maker (niveau 3).

Bij de ontwikkeling van het opleidingenaanbod wordt nadrukkelijk gekeken naar het arbeidsmarktperspectief en de doelmatigheid. In dat kader vindt periodiek overleg plaats met andere onderwijsinstellingen om te komen tot een evenwichtig en doelmatig opleidingsaanbod.

Verantwoording onderwijsprogramma met minder uren

Er zijn in 2025 geen onderwijsprogramma’s aangeboden met minder uren. Alle opleidingen hebben in 2025 voldaan aan de wettelijke urennorm van minimaal 1.000 klokuren per studiejaar conform artikel 7.2.7 WEB.

Kwaliteitsafspraken mbo 2024–2027 / kwaliteitsagenda

Bij het opstellen van de kwaliteitsagenda 2024–2027 is aangesloten bij de meerjarenstrategie van Cibap. De kwaliteitsagenda vormt daarmee een belangrijk instrument voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs en de organisatie.

Cibap legt in dit bestuursverslag verantwoording af over de inzet van middelen uit hoofde van de Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024–2027. De nadere uitwerking van de inspanningen, voortgang en resultaten, evenals de evaluatie en bijsturing, is opgenomen in bijlage 7.

mbo-studentenfonds

Met ingang van 1 augustus 2021 zijn mbo-instellingen op basis van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) verplicht voorzieningen te treffen voor de ondersteuning van minder draagkrachtige studenten. Deze voorzieningen worden gezamenlijk aangeduid als het ‘mbo-studentenfonds’ en maken onderdeel uit van de Lumpsum. De invoering van het mbo-studentenfonds maakte onderdeel uit van de Wet versterken positie mbo-studenten.

In het verslagjaar 2025 is hiervoor € 42.711,44 besteed met de volgende verdeling:

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenning
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid.	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
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.	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Mbo-studenten, die of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken.	36	€ 24.544,51	€ 681,79
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen.	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Voldoen niet aan criteria, wel vanuit Cibap ondersteuning	13	€ 18.166,93	€ 1.39746

Voor de categorieën MBO studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied en MBO studenten die studievertraging hebben opgelopen door een bijzondere omstandigheid, zijn geen uitgaven gedaan.

De ontwikkelingen in het onderwijs, de ervaringen van studenten en de verbinding met het werkveld vormen belangrijke input voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs van Cibap. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten van het onderwijs.

Subsidiegelden Maatschappelijke diensttijd (MDT)

Cibap is in het verslagjaar geen penvoerder geweest van een project in het kader van de regeling Maatschappelijke diensttijd (MDT). Een verantwoording als penvoerder over afgeronde en niet-afgeronde MDT-trajecten en over de verwerving van cofinanciering is daarom niet van toepassing.

Regeling aanvullende middelen studentendaling mbo

Cibap heeft in het verslagjaar geen gebruikgemaakt van de Regeling aanvullende middelen in verband met studentendaling in het mbo. Een verantwoording over de uitvoering van een activiteitenplan is daarom niet van toepassing.

6 Onderwijsresultaten



In dit hoofdstuk worden de belangrijkste onderwijsresultaten van Cibap weergegeven. Deze resultaten geven inzicht in het studiesucces van studenten en vormen een belangrijke indicator voor de kwaliteit en effectiviteit van het onderwijs. De uitkomsten worden periodiek gemonitord en binnen de organisatie besproken. Zij dienen als basis voor verdere ontwikkeling van het onderwijs en de versterking van de studentbegeleiding.

6.1 Onderwijsprestaties en diplomering

Het diplomarendement geeft inzicht in het aandeel studenten dat binnen de verwachte studieduur een diploma behaalt. Dit vormt een belangrijke graadmeter voor zowel het studiesucces van studenten als de effectiviteit van het onderwijs en de begeleiding. Binnen Cibap wordt onderscheid gemaakt tussen het jaarresultaat en het diplomaresultaat.

Het jaarresultaat betreft het percentage gediplomeerde studenten van een cursusjaar ten opzichte van het totaal aantal instellingsverlaters en gediplomeerde doorstromers. De norm voor het jaarresultaat bedraagt 68%.

Het diplomaresultaat betreft het percentage gediplomeerde studenten van een cursusjaar ten opzichte van alle schoolverlaters en gediplomeerde doorstromers, waarbij ook eerder behaalde diploma’s worden meegeteld. De norm voor het diplomaresultaat bedraagt 70%.

	2022-2023		2023-2024		2024-2025	
	Inst.	Vgl Grp	Inst.	Vgl Grp	Inst.	Vgl Grp
Jaarresultaat	65,76%	69,67%	69,01%	71,14%	64,21%	71,34%
Dipomaresultaat	64,74%	69,67%	69,10%	70,70%	64,30%	71,10%

Binnen Cibap is het verschil tussen beide indicatoren beperkt. Dit hangt samen met de relatief kleine instroom op niveau 3 en de daarmee samenhangende beperkte doorstroom naar niveau 4 binnen de instelling.

Waar Cibap bij de start van het schooljaar 2023–2024 nog boven de gestelde normen voor zowel het jaarresultaat als het diplomaresultaat presteerde, liggen de resultaten in cursusjaar 2024–2025 onder deze normen. Deze daling is zichtbaar bij vrijwel alle opleidingen, met uitzondering van de opleiding Ruimtelijk Vormgever.

De resultaten worden binnen de onderwijsteams geanalyseerd en besproken en gemonitord met de resultaatgesprekken tussen teams en College van Bestuur. Op basis daarvan worden in 2026 gerichte verbeteracties geformuleerd en doorgevoerd, zowel in het onderwijsprogramma als in de begeleiding van studenten.

6.2 Voortijdig schoolverlaten

Het terugdringen van voortijdig schoolverlaten is een belangrijk aandachtspunt binnen het middelbaar beroepsonderwijs. Cibap zet in op goede begeleiding van studenten en op tijdige signalering wanneer studenten dreigen uit te vallen. Door middel van studieloopbaanbegeleiding, ondersteuning en samenwerking met partners in de regio wordt geprobeerd uitval zoveel mogelijk te voorkomen. Desalniettemin zien we een stijging van het aantal voortijdig schoolverlaters bij Cibap.

In het schooljaar 2024–2025 bedroeg het vsv-percentage bij Cibap 5,3%, ten opzichte van 5,1% in 2023–2024. Het landelijk vsv-percentage voor het mbo bedraagt circa 7%. Cibap neemt deel aan de regionale vsv-aanpak en rapporteert hierover jaarlijks aan de gemeente Zwolle als contactgemeente.

	2022-2023		2023-2024		2024-2025	
	Inst.	Vgl Grp	Inst.	Vgl Grp	Inst.	Vgl Grp
Percentage nieuwe VSV-ers	4,76%	4,93%	5,09%	4,57%	5,29%	4,42%

6.3 Doorstroom en arbeidsmarkt

Na afronding van hun opleiding stromen studenten van Cibap door naar vervolgonderwijs of naar de arbeidsmarkt. Cibap volgt deze doorstroom om inzicht te krijgen in de aansluiting van het onderwijs op vervolgstudies en beroepspraktijk.

Uit de gegevens over studiesucces in het hbo blijkt dat een aanzienlijk deel van de mbo-gediplomeerden van Cibap succesvol doorstroomt naar het hoger beroepsonderwijs. Het percentage studenten dat het eerste jaar in het hbo succesvol afrondt, laat over de afgelopen jaren een stabiel en positief beeld zien. In cohort 2023–2024 behaalde 89% van de doorgestroomde studenten succes in het eerste jaar van het hbo. Hiermee laat Cibap zien dat studenten over het algemeen goed voorbereid doorstromen naar vervolgonderwijs.

Daarnaast volgt Cibap de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt. Uit de landelijke gegevens blijkt dat een belangrijk deel van de afgestudeerden werkzaam is in een functie die gelijk of verwant is aan de gevolgte opleiding. De cijfers laten tegelijkertijd zien dat deze aansluiting binnen delen van het creatieve domein onder druk staat. Dit hangt mede samen met de brede oriëntatie van creatieve opleidingen en de dynamiek van de arbeidsmarkt, waarin studenten regelmatig doorstromen naar andere creatieve of aanpalende functies.

De uitkomsten bevestigen het belang van blijvende aandacht voor loopbaanbegeleiding, positionering van opleidingen en een sterke verbinding met het werkveld en vervolgonderwijs. In de komende periode blijft Cibap daarom inzetten op het versterken van doorlopende leerlijnen, het verbeteren van studiesucces en het verder vergroten van de aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk.

Kengetal	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Doorstromers naar hbo	150	180	110	90	100
Succes na eerste jaar hbo (%)	91%	85%	86%	91%	89%
Werkzaam in verwante opleiding (%)	42,4%	45,8%	40,9%	40,1%	-

7 Samenwerking en regionale rol



Cibap staat midden in de samenleving en werkt intensief samen met partners in de regio en in de creatieve sector. Deze samenwerking is van groot belang om het onderwijs actueel en relevant te houden en om studenten voor te bereiden op een toekomst in het werkveld. Door samen te werken met bedrijven, onderwijsinstellingen en maatschappelijke partners draagt Cibap bij aan de ontwikkeling van talent en innovatie in de regio.

7.1 Samenwerking met het werkveld

De samenwerking met het werkveld is voor Cibap van strategisch belang. Bedrijven en organisaties uit de creatieve sector leveren een bijdrage aan onderwijsontwikkeling, praktijkopdrachten, gastlessen, innovatie en beroepspraktijkvorming.

Daarnaast wordt samen met partners uit het werkveld gewerkt aan innovatieve projecten. In het kader van de Regeling Regionaal Investeringsfonds mbo werkt Cibap samen met partners aan projecten rond thema's zoals kunstmatige intelligentie, circulariteit en immersive media . Laatstgenoemde vindt plaats binnen OASIS, een verband met het bedrijfsleven en werkveld waarin zich naast Cibap vijf andere creatief technische vakscholen hebben verenigd. Deze projecten dragen bij aan de verdere vernieuwing van het onderwijs en versterken de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.

7.2 Samenwerking in de onderwijsketen

Cibap werkt samen met partners in de onderwijsketen om soepele leerloopbanen voor studenten mogelijk te maken. Daarbij gaat het onder andere om samenwerking met scholen voor voortgezet onderwijs en instellingen voor hoger beroepsonderwijs.

Met vo-scholen is aangevangen met oriëntatie op en uitwerking van goede aansluiting tussen het voortgezet onderwijs en het mbo, zodat leerlingen een weloverwogen studiekeuze kunnen maken en goed voorbereid starten aan hun vervolgonpleiding.

Daarnaast verkent Cibap de mogelijkheden voor verdere samenwerking met hoger onderwijsinstellingen, waaronder ArtEZ University of the Arts en Windesheim University of Applied Sciences en Windesheim. Deze samenwerking is gericht op het versterken van doorlopende leerlijnen en het ontwikkelen van nieuwe vormen van samenwerking op het gebied van onderwijs, innovatie en talentontwikkeling.

7.3 Regionale rol en maatschappelijke bijdrage

Als creatieve vakschool vervult Cibap een belangrijke rol in de regio. De school draagt bij aan de ontwikkeling van talent voor de creatieve sector en werkt samen met regionale partners aan innovatie en kennisontwikkeling.

Door actief deel te nemen aan regionale netwerken, zoals Creative Works Regio Zwolle, levert Cibap een bijdrage aan de ontwikkeling van de creatieve economie en aan maatschappelijke vraagstukken die spelen in de regio. Daarbij wordt actief gezocht naar verbinding tussen onderwijs, werkveld en maatschappelijke partners.

Daarnaast participeert Cibap in de onderwijsregio, waarin onderwijsinstellingen samenwerken aan vraagstukken rondom arbeidsmarkt, professionalisering en het opleiden en behouden van onderwijsprofessionals. Ook is Cibap betrokken bij de Regio Deal Regio Zwolle en Regio Deal Overijssel, waarin onderwijs, overheid en bedrijfsleven samenwerken aan brede regionale ontwikkeling en innovatie.

Verder participeert Cibap in een RIF-samenwerking gericht op circulariteit, met Deltion College als penvoerder. Binnen deze samenwerking wordt gewerkt aan de ontwikkeling van toekomstgericht onderwijs en innovatieve praktijktoepassingen op het gebied van circulariteit en duurzaamheid.

De samenwerking met partners in de regio biedt studenten bovendien waardevolle mogelijkheden om praktijkervaring op te doen en zich te ontwikkelen tot creatieve professionals die voorbereid zijn op de toekomst.

8 Bedrijfsvoering



De bedrijfsvoering van Cibap ondersteunt het onderwijs en draagt bij aan een stabiele en toekomstbestendige organisatie. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste ontwikkelingen in het verslagjaar 2025 beschreven op het gebied van financiën, huisvesting, ICT, personeel en informatievoorziening.

2025 was een jaar van stevige uitdagingen en tegelijkertijd van structurele keuzes. Het resultaat kwam fors negatief uit, met name als gevolg van sterk gestegen personeelslasten doordat formatie onvoldoende is meebewogen met de studentenaantallen, maar ook het doteren aan personele voorzieningen als gevolg van voorgenomen reductie en langdurige ziekte van medewerkers. Dit was voor het bestuur aanleiding om te starten met een meerjarig formatieplan. Tegelijkertijd zijn concrete stappen gezet op het gebied van huisvesting, organisatieontwikkeling en digitalisering.

8.1 Financiële ontwikkelingen

De financiële bedrijfsvoering van Cibap is gericht op het waarborgen van een gezonde en duurzame financiële positie. In het verslagjaar 2025 realiseerde Cibap een negatief exploitatieresultaat van -/- € 1.438.847. Dit is aanzienlijk ongunstiger dan begroot (€ 212.883 positief) en ook aanzienlijk lager dan het resultaat over 2024 (€ 298.740 positief).

De belangrijkste oorzaak van dit negatieve resultaat is de sterke stijging van de personeelslasten. Door cao-verhogingen, een hogere formatie dan begroot, stijgende pensioenlasten en omvangrijke dotaties aan de personele voorzieningen, namen de personeelslasten toe tot € 21.002.628, oftewel 86,9% van de totale baten. Daarnaast bleven de baten van Cibap Next (Leven Lang Ontwikkelen) met € 189.161 aanzienlijk achter bij de goedgekeurde begroting van € 674.015.

De overschrijding op de personeelslasten bestaat uit vier componenten:

1. cao-verhogingen en periodieke verhogingen die bij het opstellen van de begroting niet volledig waren voorzien;
2. Een hogere bezetting als gevolg van vacaturevervulling en hoger ziekteverzuim, mede ter ondersteuning van de organisatieontwikkeling;

3. Hogere dotaties aan de voorziening langdurig ziekteverzuim door een toename van langdurig zieke medewerkers.
4. Hogere dotatie aan de overige personele voorzieningen inzake voorgenomen formatiereductie voortvloeiend uit het meerjarig formatieplan.

In de tweede helft van 2025 heeft het bestuur de aansturing op de formatie aangescherpt en opdracht gegeven tot het opstellen van een meerjarig formatieplan. Eind 2025 is gestart met de ontwikkeling hiervan. Het doel is om de verhouding tussen formatie en studentenaantallen geleidelijk in balans te brengen en het aandeel personeelslasten in de totale baten structureel terug te brengen naar een gezond niveau, te weten 71,3% in 2030.

Een uitgebreide toelichting op de financiële ontwikkelingen in balans en resultaat is opgenomen in de jaarrekening verderop in dit bestuursverslag.

8.2 Financiële positie, balans en resultaat

Financiële positie op balansdatum

Per 31 december 2025 beschikt Cibap, ondanks het negatieve exploitatieresultaat, over een solide vermogenspositie en een toereikende liquiditeitspositie. Het eigen vermogen daalde van € 12.023.684 naar € 10.584.837 als gevolg van het negatieve resultaat over 2025.

Financiële kengetallen 2025

Kengetal	Realisatie 2025	Norm	Beoordeling
Solvabiliteit 1 (EV / totaal passiva)	0,66	≥ 0,30	☑ Voldoet ruimschoots
Solvabiliteit 2 (EV + VZ / totaal passiva)	0,78	≥ 0,30	☑ Voldoet ruimschoots
Liquiditeit current ratio	1,54	≥ 0,75	☑ Voldoet ruimschoots
Liquiditeit quick ratio	1,52	≥ 0,75	☑ Voldoet ruimschoots
Rentabiliteit	-6,0%	≥ 2%	⚠ Aandachtspunt
Personeelslasten / totale baten	86,9%	≤ 80%	⚠ Aandachtspunt

De solvabiliteit en liquiditeit bevinden zich ruim boven de gestelde normen. De rentabiliteit is in 2025 negatief als gevolg van de hogere dan begrote personeelslasten en de tegenvallende resultaten van Cibap Next. Beide ratio's worden nauwgezet gemonitord binnen de planning- en controlcyclus.

Normatief publiek eigen vermogen

De signaleringswaarde voor het normatief publiek eigen vermogen is berekend conform de voorgeschreven systematiek van OCW en bedraagt per 31 december 2025 € 14.052.998. Het werkelijke publieke eigen vermogen bedraagt op dat moment € 10.584.837. Cibap blijft daarmee binnen de gestelde normen en beschikt niet over een surplus aan publiek eigen vermogen dat afzonderlijk verantwoord moet worden.

Toelichting ontwikkeling balansposten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de hoofdlijnen van de balans per 31 december 2025, vergeleken met 31 december 2024.

Balans	31-12-2025	31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Activa		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	0	0
Materiële vaste activa	11.355.152	11.600.154
Financiële vaste activa	35.938	36.078
Totaal van vaste activa	11.391.090	11.636.232
Vlottende activa		
Vorraden	37.418	39.539
Vorderingen	498.190	529.548
Kortlopende effecten	0	0
Liquide middelen	4.118.086	3.997.848
Totaal van vlottende activa	4.653.694	4.566.935
Totaal van activa	16.044.784	16.203.167
Passiva		
Eigen vermogen	10.584.837	12.023.684
Voorzieningen	2.008.830	1.005.869
Langlopende schulden	423.515	453.766
Kortlopende schulden	3.027.602	2.719.848
Totaal van passiva	16.044.784	16.203.167

De materiële vaste activa daalden met € 245.002, doordat het investeringsniveau (€ 660.151) lager lag dan het afschrijvingsniveau (€ 905.153). In 2025 vonden geen desinvesteringen plaats. De investeringen betroffen met name gebouwgebonden groot onderhoud (€ 279.960), ICT-voorzieningen en overige materiële activa (€ 180.187) en inventaris en apparatuur ten behoeve van het onderwijs (€ 200.004).

De liquide middelen namen toe met € 120.238, van € 3.997.848 naar € 4.118.086. Deze middelen worden aangehouden via Schatkistbankieren (€ 4.095.967) en via een rekening-courant bij ING voor het dagelijkse betalingsverkeer.

De langlopende schulden bestaan per 31 december 2025 uitsluitend uit de nog te betalen sanctie aan OCW (€ 423.515). Alle overige langlopende leningen zijn in december 2024 vervroegd afgelost in verband met de voorgenomen verkoop van de locatie.

Toelichting op het resultaat en de oorzaken daarvan

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering over 2025 bedraagt +/- € 1.538.704. Na verrekening van financiële baten (€ 104.552) en financiële lasten (€ 4.555) en het negatieve resultaat uit deelnemingen (Innotiq Cibap B.V.: +/- € 140) resulteert een totaal resultaat van +/- € 1.438.847.

Staat van baten en lasten	01-01-2025	01-01-2025	01-01-2024
	t/m	t/m	t/m
	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Begroting	Enkelvoudig Realisatie
Baten			
Rijksbijdragen	22.671.272	21.587.983	22.154.297
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	879.367	1.118.972	851.269
College-, cursus-, les- en examengelden	0	0	0
Baten werk in opdracht van derden	189.161	674.015	265.283
Overige baten	433.961	331.700	596.089
Totaal baten	24.173.761	23.712.670	23.866.938
Lasten			
Personeelslasten	21.002.628	18.927.667	18.966.089
Afschrijvingen	905.153	951.662	915.755
Huisvestingslasten	1.088.099	1.213.535	1.042.288
Overige lasten	2.716.585	2.609.092	2.823.348
Totaal lasten	25.712.465	23.701.956	23.747.480
Saldo baten en lasten			
Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
Financiële baten	104.552	246.500	241.441
Financiële lasten	4.555	54.331	64.357
Resultaat	-1.438.707	202.883	296.542
Belastingen	0	0	0
Resultaat uit deelnemingen	-140	10.000	2.198
Resultaat na belastingen	-1.438.847	212.883	298.740
Aandeel in het geconsolideerde resultaat dat niet aan de rechtspersoon toekomt	0	0	0
Totaal resultaat	-1.438.847	212.883	298.740

De personeelslasten stegen met € 2.036.539 ten opzichte van 2024. De stijging van de lonen (€ 1.243.048) hangt samen met cao-verhogingen, jaarlijkse periodieken en een hogere formatie. Ook de dotaties aan personele voorzieningen namen sterk toe (€ 1.121.610 tegenover € 19.575 in 2024), met name door hogere dotaties aan de voorziening langdurig ziekteverzuim en de overige personele voorzieningen inzake verwachte wachtgeldverplichtingen en duurzame inzetbaarheid.

De rijksbijdragen stegen met € 516.975 ten opzichte van 2024, hoofdzakelijk als gevolg van hogere loon- en prijscompensatie vanuit OCW. De baten van Cibap Next bleven duidelijk achter bij de begroting. Het College van Bestuur heeft daarom besloten de levensvatbaarheid van deze activiteiten opnieuw te beoordelen. De eerste belangrijke stappen daarin zijn in de tweede helft van 2025 gezet.

Analyse exploitatie ten opzichte van begroting

De totale baten zijn € 461.091 hoger uitgekomen dan begroot (€ 24.173.761 gerealiseerd tegenover € 23.712.670 begroot), voornamelijk door hogere rijksbijdragen. De totale lasten kwamen echter € 2.010.509 hoger uit dan

begroot (€ 25.712.465 gerealiseerd tegenover € 23.701.956 begroot). Het nadelige verschil wordt vooral verklaard door hogere personeelslasten (€ 2.074.961 boven begroting). De baten van Cibap Next bleven € 484.854 achter bij de begroting. Het saldo van financiële baten en lasten viel € 92.172 lager uit dan begroot, doordat de rente-inkomsten aanzienlijk daalden na de aflossing van de langlopende leningen.

8.3 Investeringsbeleid, kasstromen en financiering

In het verslagjaar is geïnvesteerd in onderwijsontwikkeling, digitalisering, organisatieontwikkeling en innovatie. Deze investeringen zijn gericht op het versterken van de onderwijskwaliteit en de toekomstbestendigheid van de organisatie.

Investeringsbeleid en investeringen in het boekjaar

In 2025 investeerde Cibap in totaal € 660.151 (2024: € 427.866). De investeringen betroffen gebouwgebonden groot onderhoud (€ 279.960), ICT-voorzieningen en overige materiële activa (€ 180.187) en inventaris en apparatuur ten behoeve van het onderwijs (€ 200.004), waaronder houtbewerkingsmachines, spoelinstallaties en werkplekvoorzieningen voor medewerkers.

Kasstromen en financiering

De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg in 2025 € 810.640 (2024: € 860.005). Het negatieve resultaat uit gewone bedrijfsvoering (-/- € 1.538.704) werd gecompenseerd door afschrijvingen (€ 905.153) en mutaties in voorzieningen en werkkapitaal. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg +/- € 660.151. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg +/- € 30.251, betreffende de reguliere aflossing van de OCW-sanctieschuld. Per saldo nam de liquiditeitspositie toe met € 120.238 tot € 4.118.086 per 31 december 2025.

Financiële instrumenten, leningen, beleggingen en derivaten

Cibap maakt geen gebruik van complexe financiële instrumenten, derivaten of beleggingen. Alle drie langlopende hypothecaire leningen zijn in december 2024 vervroegd afgelost in verband met de voorgenomen verhuisbeweging. Per balansdatum 31 december 2025 staat uitsluitend de langlopende OCW-sanctieschuld uit (€ 423.515), waarop jaarlijks € 30.251 wordt afgelost. Overtollige liquide middelen worden aangehouden bij Schatkistbankieren, conform de Regeling Beleggen en Belenen.

8.4 Contractactiviteiten, derde geldstroom en Cibap Next

Naast het bekostigde onderwijs voert Cibap een beperkt aantal contract- en derde-geldstroomactiviteiten uit. De contractactiviteiten bestaan uit de verhuur van leslokalen, onder meer aan de Volksuniversiteit Zwolle, en uit de activiteiten op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) die zijn ondergebracht bij Cibap Next. De derde-geldstroomactiviteiten betreffen subsidies, waaronder de Npuls-subsidie voor het Centre for Teaching and Learning (€ 396.141) en subsidies in het kader van zij-instroom en studieverlof BVE.

Cibap Next

Cibap Next richt zich sinds 2020 op het ontwikkelen en aanbieden van scholing en cursussen aan werkende professionals en bedrijven in de creatieve industrie en het mkb. Cibap Next is geen zelfstandige rechtspersoon, maar een organisatieonderdeel van Stichting Cibap. De verantwoordelijkheid berust bij het College van Bestuur en de governance- en risicobeheersingsstructuur van Cibap is onverkort van toepassing. De activiteiten van Cibap Next vallen onder het geven van contractonderwijs; de daarmee samenhangende baten en lasten worden gescheiden geadministreerd van de bekostigde onderwijsactiviteiten (zie ook de Notitie helderheid, thema 2).

Waar Cibap Next in 2023 nog een kostendekkende exploitatie realiseerde, blijven de resultaten sinds 2024 achter bij de verwachtingen. We zien dat de vraag uit de markt verandert en dat daardoor de bezettingsgraad van de cursussen en trainingen afneemt. In 2025 kwamen de baten werk in opdracht van derden uit op € 189.161.

Dat is € 484.854 lager dan de goedgekeurde begroting van € 674.015 en ook lager dan de realisatie 2024 (€ 265.283). De onderschrijding hangt samen met een tegenvallende marktrealisatie en een te optimistische begrotingsstelling bij de start van het jaar. In totaal kwamen de baten van Cibap Next in 2025 uit op € 285.811 (waarvan € 98.600 interne Cibap-omzet; 2024: € 395.219) en de lasten op € 501.629 (2024: € 588.531), resulterend in een negatief exploitatieresultaat van € 215.818 (begroot: € 3.432 positief; 2024: € 193.311 negatief). Dit resultaat is terug te vinden in de staat van baten en lasten onder de post contractactiviteiten.

Voor het College van Bestuur was deze ontwikkeling aanleiding om in te grijpen. De LLO-activiteiten zijn inhoudelijk opnieuw beoordeeld en de kostenstructuur is aangepast. In de tweede helft van 2025 zijn de eerste stappen gezet richting een hernieuwde, levensvatbare businesscase. Het bestuur heeft de levensvatbaarheid van Cibap Next als aandachtspunt opgenomen in de risicorapportage (zie hoofdstuk 9).

Tegelijkertijd blijft Cibap Next van strategisch belang. Het platform fungeert als verbinding met het werkveld en als aanjager van innovatief en flexibel onderwijsaanbod. Zo is in 2025 binnen Cibap Next deelgenomen aan de landelijke pilot Microcredentials mbo en is een eerste microcredential ontwikkeld en aangeboden. Voor 2026 worden de omvang en de positionering van Cibap Next herijkt.

8.5 Financieel beleid en beheer publieke middelen

Jaarlijks wordt een exploitatiebegroting opgesteld voor het komende jaar en de vier daaropvolgende jaren. Daarnaast wordt een investeringsbegroting opgesteld. Deze begrotingen worden vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De meerjarenexploitatiebegroting wordt, in het kader van het instemmingsrecht, voorgelegd aan de Ondernemingsraad en de Studentenraad. Belangrijke uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn de kaderbrief van het College van Bestuur en de daarop gebaseerde input van de onderwijs- en ondersteunende teams.

Cibap beschikt over een meerjarenliquiditeitsbegroting, een meerjarenverloop van de balansposities en financiële kengetallen voor rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit en normatief publiek eigen vermogen. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de verdere uitwerking van de Cibap-strategie 2023–2027, de kwaliteitsafspraken in het kader van de Werkagenda MBO en de voortgang van de huisvestingsplannen. Daarbij wordt uitgegaan van een stabiel studentenaantal van circa 1.600 studenten in 2025 en de jaren daarna.

Alle onderwijs- en ondersteunende teams leveren jaarlijks teamplannen aan op basis van de kaderbrief vanuit het bestuur. Deze plannen worden besproken met het bestuur en de uitkomsten worden verwerkt in de begroting voor het komende kalenderjaar. De investeringsbegroting dient te passen binnen de door de Raad van Toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting. De financiële kengetallen moeten voldoen aan de eisen van de Raad van Toezicht en het Ministerie van OCW.

Treasury verslag en publieke middelen

Cibap voert het treasurybeleid uit in overeenstemming met de Regeling Beleggen en Belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek. De kaders zijn vastgelegd in een treasurystatuut dat in 2019 is geactualiseerd en aansluit op de geldende wet- en regelgeving.

Overtollige liquide middelen worden aangehouden op een rekening-courant bij Schatkistbankieren. Per 31 december 2025 bedroeg de rentevergoeding op deze rekening 1,92%. Het beheer van de overtollige middelen is belegd bij de manager Bedrijfsvoering, die hierover verantwoording aflegt aan het College van Bestuur.

Alle lopende leningen zijn eind 2024 volledig afgelost in verband met de verkoop van de onderwijslocatie. Per balansdatum heeft Cibap geen beleggingen of leningen uitstaan, met uitzondering van de OCW-sanctieschuld van € 423.515. De liquiditeitsontwikkeling wordt wekelijks gemonitord en elk kwartaal wordt gerapporteerd over de treasurypositie conform het treasurystatuut.

Beleid ten aanzien van beleggingen

Cibap hanteert ten aanzien van beleggingen het uitgangspunt dat deze een eindige looptijd kennen en dat de hoofdsom op een vooraf overeengekomen einddatum wordt terugontvangen. De hoofdsom is daarbij te allen tijde gegarandeerd door de betreffende financiële onderneming. Beleggingen in aandelen en derivaten vinden niet plaats.

8.6 Financieel beheer

Jaarlijks wordt de exploitatiebegroting opgesteld voor het komende jaar en de vier daaropvolgende jaren. Naast deze exploitatiebegroting wordt een investeringsbegroting opgesteld. Deze begrotingen worden vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De meerjarenexploitatiebegroting wordt, in het kader van het instemmingsrecht, voorgelegd aan de OR en SR. Belangrijke leidraad voor het opstellen van de begroting is de kaderbrief vanuit het College van Bestuur en de daarop gebaseerde input van de onderwijs- en ondersteunende teams.

Cibap beschikt over een meerjaren liquiditeitsbegroting, een meerjaren verloop van de balansposities en de financiële kengetallen rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit en het normatief publiek eigen vermogen.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de verdere uitwerking van de Cibap strategie 2023–2027, de kwaliteitsafspraken in het kader van de Werkagenda MBO en de voortgang op het gebied van huisvestingsplannen. In het verslagjaar 2025 is een koopovereenkomst gesloten voor de verkoop van het gebouw aan de Zwartewaterallee te Zwolle, en zijn de plannen voor de toekomstige vestiging in de Spoorzone verder geconcretiseerd. Cibap blijft het pand huren tot de nieuwe huisvesting gereed is. Ook heeft Cibap inkomsten en uitgaven begroot voor het verder ontwikkelen van Cibap Next, onze aanbieder van opleidingen in het traject van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), waarbij het bestuur de levensvatbaarheid van deze activiteiten in het verslagjaar als aandachtspunt heeft benoemd.

Cibap heeft in de meerjarenbegroting rekening gehouden met een studentenaantal van circa 1.600 studenten in 2025 en volgende jaren. Op het moment van schrijven van dit bestuursverslag verwachten wij de komende jaren een stabiel studentenaantal te kunnen realiseren.

Maandelijks wordt de lopende exploitatie gerapporteerd aan het College van Bestuur-overleg, inclusief een rapportage over het verloop van de formatie, het ziekteverzuim, de tijdelijke inzet, de gepleegde investeringen en de realisatie bij Cibap Next. Hierdoor is het bestuur in staat tijdig bij te sturen als de financiële ontwikkeling anders is dan gewenst. De rapportages worden besproken in de vergaderingen met de Raad van Toezicht.

Voor het treasurybeleid beschikt het Cibap over een treasurystatuut, welke per kwartaal wordt verantwoord aan het College van Bestuur.

Jaarlijks voor 1 juli wordt het financieel jaarverslag (inclusief goedkeurende verklaring van de accountant) gerapporteerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en besproken met de medezeggenschap (OR, SR en ARO).

8.7 Plancyclus

Jaarlijks dienen alle onderwijs- en ondersteunende teams hun teamplannen in, gebaseerd op de kaderbrief vanuit het bestuur. De teamplannen worden besproken met het bestuur. In de begroting voor het komende kalenderjaar wordt rekening gehouden met deze plannen.

De investeringsbegroting dient te passen binnen de door de Raad van Toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting. De financiële kengetallen dienen te voldoen aan de eisen die daaraan gesteld worden door onze Raad van Toezicht en het Ministerie van OC&W.

8.8 Boekjaar 2025 op hoofdlijnen

Het boekjaar 2025 heeft een negatief exploitatieresultaat te zien gegeven van -/- € 1.438.847 (enkelvoudig). Dit is aanzienlijk negatiever dan begroot (€ 212.883 positief). Het negatieve resultaat wordt primair veroorzaakt door een forse overschrijding op de personele lasten, mede als gevolg van cao-verhogingen, een hogere bezetting en hogere dotaties aan de voorziening langdurig ziekteverzuim en overige personele voorzieningen.

De totale baten zijn € 461.091 hoger uitgevallen dan begroot (€ 24.173.761 gerealiseerd versus € 23.712.670 begroot). De totale lasten zijn echter € 2.010.509 hoger dan begroot (€ 25.712.465 gerealiseerd versus € 23.701.956 begroot). Het saldo van financiële baten en -lasten valt € 92.172 lager uit dan begroot, doordat de rente-inkomsten aanzienlijk zijn gedaald als gevolg van de in december 2024 doorgevoerde vervroegde aflossing van de langlopende hypothecaire leningen.

De rijksbijdragen zijn € 1.083.289 hoger uitgevallen dan begroot. De reguliere bekostiging is hoger dan de geraamde loon- en prijscompensatie vanuit OC&W (€ 22.671.272 gerealiseerd versus begroot € 21.587.983), inclusief loon- en prijscompensatie. Dit betreft een positieve exogene factor, waarop het bestuur geen invloed heeft. De hogere rijksbijdrage is deels ingezet ter compensatie van de gestegen personele lasten als gevolg van cao-verhogingen, passend bij de strategische doelstelling om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

De overheidsbijdragen en subsidies overige overheden zijn € 239.605 lager dan begroot (gerealiseerd € 879.367 versus begroot € 1.118.972). De gemeentelijke bijdragen zijn aanzienlijk lager dan in 2024, doordat in 2024 nog een nabetaling van de gemeente Zwolle inzake huur externe locatie was begrepen.

De baten werk in opdracht van derden (Cibap Next / LLO) zijn aanzienlijk lager dan begroot: € 189.161 gerealiseerd tegenover een begroting van € 674.015. Dit is een nadelig verschil van € 484.854. De significante onderschrijding hangt samen met tegenvallende marktrealisatie en een te optimistische begrotingsstelling bij de start van het jaar. De activiteiten zijn inhoudelijk opnieuw beoordeeld en de kostenstructuur is aangepast. In de tweede helft van boekjaar 2025 zijn de eerste stappen gezet richting een hernieuwde, levensvatbare businesscase voor LLO-activiteiten. Het bestuur heeft de levensvatbaarheid van deze activiteiten als aandachtspunt opgenomen in de risicorapportage.

De overige baten zijn € 102.261 hoger dan begroot (gerealiseerd € 433.961 versus begroot € 331.700), onder andere door hogere verhuurinkomsten en hogere studentenbijdragen.

De personeelslasten zijn € 2.074.961 hoger uitgevallen dan begroot. De overschrijding is de voornaamste oorzaak van het negatieve exploitatieresultaat en is opgebouwd uit vier componenten: (1) cao-verhogingen en periodieken die bij de begrotingsopstelling niet volledig waren voorzien; (2) een hogere bezetting als gevolg van vacaturevervulling en een hoger ziekteverzuim, mede ter ondersteuning van de organisatieontwikkeling; (3) hogere dotaties aan de voorziening langdurig ziekteverzuim door een toename van langdurig zieke medewerkers en (4) een hogere dotatie aan de overige personele voorzieningen inzake de voorgenomen formatiereductie voortvloeiend uit het meerjarig formatieplan.. Het bestuur heeft erkend dat de aansturing van de formatie strakker moet en heeft in de tweede helft van 2025 opdracht gegeven te werken aan een (meerjaren-) formatieplan, waarin een gezonde verhouding tussen formatie en studentenaantallen wordt gerealiseerd.

De afschrijvingen (€ 905.153) zijn circa € 46.509 lager dan begroot (€ 951.662) en ook lager dan de realisatie 2024 (€ 915.755), als gevolg van een lager investeringsniveau in de afgelopen jaren in verband met de voorgenomen verhuisbeweging. De huisvestingslasten (€ 1.088.099) zijn lager dan begroot (€ 1.213.535), met name door lagere kosten voor nutsvoorzieningen en de effecten van de stelselwijziging groot onderhoud. De overige lasten (€ 2.716.585) zijn hoger dan begroot (€ 2.609.092), met name door hogere kosten voor inventaris, apparatuur en materiaalkosten.

De investeringen in 2025 bedroegen € 660.151 (2024: € 427.866). De stijging hangt samen met hogere investeringen in gebouw-gebonden groot onderhoud (€ 279.960), ICT-voorzieningen en overige materiele activa (€ 180.187) en inventaris en apparatuur (€ 200.004). Er hebben in 2025 geen desinvesteringen plaatsgevonden.

Het eigen vermogen is door het negatieve exploitatieresultaat gedaald tot € 10.584.837 per 31 december 2025 (31 december 2024: € 12.023.684). Het eigen vermogen bestaat volledig uit de algemene reserve. De liquide middelen bedragen per balansdatum € 4.118.086, een toename van € 120.238 ten opzichte van 31 december 2024 (€ 3.997.848).

Onze Leven Lang Ontwikkelen activiteiten zijn ondergebracht bij Cibap Next. De gerealiseerde opbrengsten zijn in 2025 gedaald tot € 189.161 (2024: € 265.283), beduidend lager dan begroot (€ 674.015). Daartoe heeft het College van Bestuur besloten om in te grijpen en eerst te werken aan de kostenstructuur, maar tevens opnieuw de levensvatbaarheid van deze activiteiten te beoordelen. De eerste grote stappen zijn daarin gemaakt in de tweede helft van boekjaar 2025. In de begroting 2026 is rekening gehouden met opbrengsten van € 462.068 voor Cibap Next.

In de begroting voor 2026 is rekening gehouden met een positief resultaat van € 152.800. De financiële kengetallen solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit voldoen in de meerjarenprognose aan de normen die de Raad van Toezicht en het Ministerie van OC&W stellen. Hieronder is de begroting 2026 (CP baten en lasten) weergegeven:

CP baten en lasten	01-01-2026 t/m 31-12-2026
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Prognose
Baten	
Rijksbijdragen	22.223.274
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.300.052
College-, cursus-, les- en examengelden	0
Baten werk in opdracht van derden	462.068
Overige baten	309.584
Totaal baten	24.294.978
Lasten	
Personeelslasten	19.467.718
Afschrijvingen	913.414
Huisvestingslasten	1.148.829
Overige lasten	2.716.918
Totaal lasten	24.246.878
Saldo baten en lasten	48.100
Gerealiseerde herwaardering	0
Financiële baten	100.000
Financiële lasten	5.300
Resultaat	142.800
Belastingen	0
Resultaat uit deelnemingen	10.000
Resultaat na belastingen	152.800
Aandeel in het geconsolideerde resultaat dat niet aan de rechtspersoon toekomt	0
Totaal resultaat	152.800

8.9 Notitie helderheid

Op grond van RJ 660 en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW legt Cibap in deze notitie per thema uit de Notitie Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie verantwoording af. Per thema is aangegeven of de situatie zich bij Cibap voordoet, welke aantallen/bedragen ermee gemoeid zijn en hoe de interne beheersing is geborgd.

Thema 1: Uitbesteding

Van toepassing: nee.

Bij Cibap wordt geen bekostigd onderwijs uitbesteed aan een andere — al dan niet bekostigde — instelling of aan een private partij. Dit is getoetst voor zowel volledige opleidingen als voor delen van het onderwijs (vakken, modules en keuzedelen). BPV die bij erkende leerbedrijven plaatsvindt, valt niet onder het uitbestedingsbegrip zoals bedoeld in de Notitie Helderheid. De inhuur van externe docenten en gastdocenten valt evenmin onder uitbesteding: deze personen werken onder verantwoordelijkheid en regie van Cibap en op basis van door Cibap vastgestelde onderwijsprogramma's.

Interne beheersing: nieuwe samenwerkingsovereenkomsten met onderwijsinhoudelijke partners worden voorafgaand aan ondertekening getoetst aan het uitbestedingskader.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Van toepassing: nee.

Cibap verricht geen private activiteiten die worden gefinancierd met publieke middelen. Voor zover Cibap contractactiviteiten of nevenactiviteiten verricht, worden de daarmee samenhangende kosten en opbrengsten gescheiden geadmistreerd van de reguliere, bekostigde onderwijsactiviteiten. Daarbij wordt de Notitie Helderheid en de "Notitie publiek-privaat" als toetsingskader gehanteerd, evenals de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten.

Interne beheersing: de scheiding van publieke en private geldstromen is geborgd via de kostenplaatsstructuur in het grootboek, een integrale kostprijsberekening bij doorbelastingen en autorisatie door de controller voordat publieke middelen worden ingezet voor niet-bekostigde activiteiten.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

Van toepassing: ja.

In het cursusjaar 2024-2025 heeft de examencommissie vrijstellingen verleend voor onderdelen van het onderwijs- en examenprogramma. Vrijstellingen worden uitsluitend verleend op basis van eerder behaalde diploma's, certificaten of aantoonbaar verworven competenties (EVC) die naar het oordeel van de examencommissie gelijkwaardig zijn aan de betreffende onderwijseenheid.

Beleid en criteria: het vrijstellingenbeleid is vastgelegd in het Onderwijs- en Examenreglement (OER) en in het Handboek Examinering. Vrijstellingen worden alleen verleend op individueel verzoek van de deelnemer, onder overlegging van bewijsstukken, en na inhoudelijke beoordeling door (een subcommissie van) de examencommissie.

Aantallen: een overzicht van de aantallen verleende vrijstellingen per opleiding en per cohort is opgenomen in de bijlage "Kwantitatieve gegevens".

Interne beheersing: elke vrijstelling wordt vastgelegd in een formeel besluit van de examencommissie, opgenomen in het studentdossier en verwerkt in het studentinformatiesysteem. De examencommissie rapporteert jaarlijks over de verleende vrijstellingen aan het College van Bestuur.

Thema 4: Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf

Van toepassing: nee.

Bij Cibap is in het cursusjaar 2024-2025 geen les- of cursusgeld betaald door derden (zoals werkgevers, gemeenten, UWV of andere partijen) in plaats van door de deelnemer zelf. Dit is getoetst aan de hand van de debiteurenadministratie en de inschrijvingsadministratie.

Interne beheersing: bij inschrijving wordt vastgelegd wie de wettelijke betaler van het les- of cursusgeld is; afwijkingen worden gesignaleerd door de financiële administratie en apart beoordeeld.

Thema 5: In- en uitschrijving van deelnemers

Van toepassing: ja.

Deelnemers worden in- en uitgeschreven in één opleiding:

	1-10-2025	1-11-2025	1-12-2025	1-1-2026	1-2-2026
Aantal bekostigde studenten	1594	1587	1583	1581	1523
Uitval zonder diploma	6	7	2	42	
Uitval met diploma	1	-	-	37	
Inschrijvingen	-	3	-	21	

Deelnemers worden in principe per 1 augustus ingeschreven voor één opleiding, op basis van een getekend inschrijfbesluit. Het inschrijvingsproces volgt de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) en de interne procedure "Inschrijving en toelating". Bij Cibap wordt een deelnemer slechts op één crebo-nummer tegelijk bekostigd ingeschreven; dubbele inschrijvingen worden door het studentinformatiesysteem voorkomen.

Inschrijvingen na de reguliere startdatum: inschrijvingen gedurende het cursusjaar (zogenaamde tussentijdse instroom) zijn alleen mogelijk wanneer redelijkerwijs is te verwachten dat de deelnemer de kwalificatie binnen de resterende onderwijstijd kan behalen. Het besluit hiertoe wordt genomen door de teamleider, na advies van het onderwijsteam.

Uitschrijvingen: een uitschrijving wordt geëffectueerd op de datum waarop de deelnemer feitelijk stopt met het onderwijs en wordt binnen de wettelijke termijn verwerkt in BRON. Uitschrijvingen met terugwerkende kracht worden alleen toegepast in uitzonderingsgevallen, op basis van een onderbouwd dossier.

Interne beheersing: de juistheid en volledigheid van de 1-oktober telling wordt vóór aanlevering aan DUO intern gecontroleerd aan de hand van klassenlijsten, presentieregistratie en een vier-ogenprincipe tussen onderwijsadministratie en control.

Thema 6: De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Van toepassing: ja.

Deelnemers worden bij aanvang van hun opleiding ingeschreven op het crebo-nummer behorend bij de gekozen kwalificatie. Deze inschrijving wordt formeel vastgelegd in een inschrijfbesluit waarin de rechten en plichten van de student en de instelling zijn opgenomen. Gedurende de looptijd van de opleiding kan een deelnemer, in overleg met het onderwijsteam, overstappen naar een andere kwalificatie. In dat geval wordt het oorspronkelijke inschrijfbesluit gewijzigd en ontvangt de deelnemer een geactualiseerd (addendum) inschrijfbesluit waarin de nieuwe inschrijving is vastgelegd.

Ten behoeve van de verantwoording wordt het aantal opleidingswisselingen inzichtelijk gemaakt door de inschrijving op de peildatum 1 oktober te vergelijken met de inschrijving op dezelfde peildatum in het

daaropvolgende jaar. Hieruit blijkt dat op 1-10-2025 157 studenten zijn ingeschreven op een ander crebo-nummer (kwalificatie) dan op 1-10-2024. Van deze 157 studenten zijn 125 (80%) gewisseld in de overgang van fase 1 naar fase 2. Dit is inherent aan het brede oriëntatiejaar in fase 1.

Interne beheersing: opleidingswisselingen worden geregistreerd in het studentinformatiesysteem en periodiek gemonitord door de onderwijsadministratie; wisselingen buiten het reguliere overgangsmoment worden afzonderlijk beoordeeld.

Thema 7: Bekostiging van maatwerk-trajecten ten behoeve van bedrijven

Van toepassing: nee.
Cibap verzorgt in het verslagjaar 2024-2025 geen maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven binnen de bekostigde onderwijsactiviteiten. Eventuele commerciële scholings- en trainingsactiviteiten worden buiten de bekostigde onderwijsadministratie om verricht en separaat geadministreerd (zie thema 2).

Thema 8: Buitenlandse deelnemers

Van toepassing: nee.
Alle in het verslagjaar bekostigd ingeschreven deelnemers voldoen aan de nationaliteits- en verblijfsvoorwaarden uit artikel 8.1.1 WEB en de ministeriële regelingen ter zake. Bij de inschrijving wordt de nationaliteit en (indien van toepassing) de verblijfsstatus gecontroleerd. Deelnemers die niet aan de voorwaarden voldoen, worden niet bekostigd ingeschreven.

Interne beheersing:de onderwijsadministratie voert de toets bij inschrijving uit; afwijkingen worden vastgelegd en beoordeeld door de teamleider onderwijsadministratie.

8.10 Jaarrekening

Grondslagen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 660), zoals vastgesteld door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van vorig jaar.

Waardering van activa en passiva

Algemeen

De activeringsgrens voor materiële vaste activa is € 1.000

Vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen aanschaffings- of vervaardigingkosten, onder aftrek van jaarlijkse afschrijvingen met een vast percentage van de aanschaffings- of vervaardigingkosten.

Financiële vaste activa

Deelnemingen zijn in de jaarrekening gewaardeerd tegen de vermogensmutatiemethode.

Vlottende activa

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

De personeelsvoorzieningen betreffen een voorziening voor jubileumuitkeringen, een voorziening voor langdurig zieken, een voorziening voor duurzame inzetbaarheid en een voorziening voor wachtgeldverplichtingen.

Bepaling van het exploitatiesaldo

De baten en lasten zijn toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben uitgaande van historische kosten.

De baten zijn voor wat betreft de rijksbijdrage berekend aan de hand van de voorschriften voor bekostiging/subsidiëring.

Als buitengewone baten en lasten worden de baten en lasten verantwoord die niet uit de gewone bedrijfsuitoefening voortvloeien.

Stelselwijzigingen

In het verslagjaar 2025 zijn geen nieuwe stelselwijzigingen doorgevoerd. De stelselwijziging die per 1 januari 2024 is ingegaan met betrekking tot groot onderhoud is voor het eerst in 2024 toegepast. Groot onderhoud wordt sindsdien geactiveerd en conform de levensduur uit het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) afgeschreven.

Consolidatie

Stichting Cibap heeft een belang van 51% in Innotiq Cibap BV. Het balanstotaal van de deelneming blijft onder de 5% van het balanstotaal van de Stichting Cibap en op grond van de omvang wordt gebruik gemaakt van de vrijstelling voor consolidatie. De deelneming is gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode onder financiële vaste activa.

Kasstroomoverzicht

Gedurende het verslagjaar hebben overtollige liquide middelen op een rekening courant rekening gestaan bij Schatkistbankieren. Bij ING wordt een rekening courant aangehouden voor het dagelijkse betalingsverkeer.

Vreemde valuta

Vreemde valuta zijn niet van toepassing.

8.11 Balans per 31 december 2025

Balans	31-12-2025	31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Activa		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	0	0
Materiële vaste activa	11.355.152	11.600.154
Financiële vaste activa	35.938	36.078
Totaal van vaste activa	11.391.090	11.636.232
Vlottende activa		
Vorraden	37.418	39.539
Vorderingen	498.190	529.548
Kortlopende effecten	0	0
Liquide middelen	4.118.086	3.997.848
Totaal van vlottende activa	4.653.694	4.566.935
Totaal van activa	16.044.784	16.203.167
Passiva		
Eigen vermogen	10.584.837	12.023.684
Voorzieningen	2.008.830	1.005.869
Langlopende schulden	423.515	453.766
Kortlopende schulden	3.027.602	2.719.848
Totaal van passiva	16.044.784	16.203.167

Balansposten

Materiële vaste activa

De daling van de materiële vaste activa met € 245.002 wordt veroorzaakt door een lager investeringsniveau (€ 660.151) ten opzichte van het afschrijvingsniveau (€ 905.153).Er hebben in 2025 geen desinvesteringen plaatsgevonden.

Investeringsen zijn met name gepleegd in gebouw-gebonden groot onderhoud (€ 279.960), ICT-voorzieningen en overige materiële activa (€ 180.187) en inventaris en apparatuur ten behoeve van het onderwijs (€ 200.004) zoals houtbewerkingsmachines en spoelinstallaties en ten behoeve van de voorzieningen voor medewerkers door investeringen te doen ten behoeve van de mogelijkheid tot thuiswerken, vergaderfaciliteiten en gebruikelijke kantoorinrichting.

Op gebouwen wordt jaarlijks 2,5 procent van de aanschafwaarde afgeschreven. De gehanteerde levensduur is veertig jaar. Op de terreinen vindt geen afschrijving plaats. Op verbouwingen wordt jaarlijks 6,67% afgeschreven. De gehanteerde levensduur is vijftien jaar. Op groot onderhoud wordt jaarlijks 2,4,17,16,67 of 10 procent van de aanschafwaarde afgeschreven. De gehanteerde levensduur is 48 jaar, 24 jaar, 6 jaar dan wel 10 jaar en is afhankelijk van de levensduur conform het meer jaren onderhoud plan.

Op inventaris en apparatuur wordt jaarlijks afhankelijk van de opleiding/inventaris 33,33 procent ,10 procent of 6,67 procent van de aanschafwaarde afgeschreven. De gehanteerde levensduur is respectievelijk drie jaar, tien jaar of vijftien jaar. De overige materiële vaste activa omvatten met name computerapparatuur. Hierop wordt jaarlijks 25 of 33,33 procent van de aanschafwaarde afgeschreven. De gehanteerde levensduur is vier respectievelijk drie jaar.

Materiële vaste activa: verloopoverzicht	Gebouwen	Inventaris en apparatuur	Overige materiële vaste activa	Totaal van materiële vaste activa
EUR Bedragen: x 1				
Materiële vaste activa, posten				
Begin van de periode 31-12-2024				
Historische kostprijs aan het begin van de periode	18.188.754	5.021.927	4.444.902	27.655.583
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen begin van de periode	7.896.065	4.244.417	3.914.947	16.055.429
Cumulatieve herwaarderingsen begin van de periode	0	0	0	0
Materiële vaste activa aan het begin van de periode	10.292.689	777.510	529.955	11.600.154
Verloop 01-01-2025 t/m 31-12-2025				
Investeringsen	279.960	200.004	180.187	660.151
Desinvesteringen	0	0	0	0
Afschrijvingen	483.360	202.360	219.433	905.153
Afschrijving op desinvesteringen	0	0	0	0
Mutatie gedurende de periode	-203.400	-2.356	-39.246	-245.002
Einde van de periode 31-12-2025				
Historische kostprijs aan het einde van de periode	18.468.714	5.221.931	4.625.089	28.315.734
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen eind van de periode	8.379.425	4.446.777	4.134.380	16.960.582
Cumulatieve herwaarderingsen einde van de periode	0	0	0	0
Materiële vaste activa aan het einde van de periode	10.089.289	775.154	490.709	11.355.152

Verzekerde waarde gebouwen en terreinen

Verzekerde waarde gebouwen en terreinen EUR Bedragen: x 1		
Omschrijving	bedrag	peildatum
Nijverheidstraat 11 verzekerde waarde	€ 25.921.900,-	01-05-2020
Zwartewaterallee 8 WOZ verzekerde waarde	€ 10.795.000,-	01-05-2020

De verzekerde waarde van zowel de Nijverheidsstraat als de Zwartewaterallee is conform de taxatie zoals die op 01-05-2020 is uitgevoerd door CED Taxaties & Inspecties, verhoogd met de jaarlijkse indexaties. De taxatie heeft een geldigheidsduur van 6 jaar.

Financiële vaste activa

Dit betreft de deelneming Innotiq Cibap BV (51% belang). Waardering vindt plaats volgens de vermogensmutatiemethode. De deelneming Innotiq Cibap BV is per 31-12-2025 gewaardeerd op een bedrag van € 35.938. In het verslagjaar is het 51%-aandeel in het resultaat van Innotiq Cibap BV over 2025 (€ -140) aan de waardering van de deelneming verwerkt.

Financiële vaste activa, verloopoverzicht	Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelneming in groepsmaatschappijen	Vorderingen op OCW en EZ	Totaal van financiële vaste activa
EUR Bedragen: x 1			
Begin van de periode 31-12-2024			
Financiële vaste activa aan het begin van de periode	36.077	1	36.078
Verloop 01-01-2025 t/m 31-12-2025			
Investerings en verstrekte leningen	0	0	0
Desinvesteringen en aflossingen	0	0	0
Waardeveranderingen	0	0	0
Aandeel in resultaat deelnemingen	-140	0	-140
Einde van de periode 31-12-2025			
Financiële vaste activa aan het einde van de periode	35.937	1	35.938

Vlottende activa

Vorraden

De post voorraden (€ 37.418) betreft magazijnvoorraden ten behoeve van het onderwijsproces en de verkoop aan studenten. Ten opzichte van 2024 (€ 39.539) is sprake van een lichte daling die nauw verband houdt met de sturing op een gematigde inkoop van materialen.

Vorderingen

De post handelsdebiteuren is vrijwel gelijk aan voorgaand boekjaar. Dit betreft openstaande facturen inzake Cibap Next. De vooruitbetaalde kosten betreffen in 2025 ontvangen facturen inzake kosten 2026 voor met name licenties, verzekeringspremies, lidmaatschappen en onderhoudscontracten.

De overige vorderingen zijn gedaald tot een niveau van € 5.903 tegenover € 53.244. Een openstaande vordering ter grootte van € 41.259 is ontvangen in boekjaar 2025. Overige openstaande vorderingen zijn in boekjaar 2025 tot een minimum beperkt.

Overlopende activa

De posten onder de vooruitbetaalde kosten zijn nagenoeg gelijk aan het voorgaande verslagjaar en omvatten met name licentiekosten, verzekeringspremies en kosten voor onderhoudscontracten.

De te ontvangen interest (€ 24.242) is lager dan in 2024 (€ 55.772) als gevolg van enerzijds het aflossen van de langlopende schulden inzake de voorgenomen verhuishbeweging en daartoe lagere financiële middelen alsook een lagere renteopbrengst op het Schatkistbankieren. De overige overlopende activa (€ 155.849) zijn hoger dan in 2024 (€ 95.303).

Effecten

Stichting Cibap heeft geen effecten.

Liquide middelen

Per einde boekjaar heeft stichting Cibap € 4.118.086 liquide middelen tot haar beschikking. Ten opzichte van 31-12-2024 is dit een toename met € 120.238. De liquide middelen staan op een rekening courant bij Schatkistbankieren. Bij ING wordt een rekening courant aangehouden voor het dagelijkse betalingsverkeer.

Toelichting vlottende activa	31-12-2025	31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Vorraden		
Vorraden	37.418	39.539
Vorderingen		
Bruto vordering op handelsdebiteuren	37.906	35.621
OCW/EZ	0	0
Gemeenten en GR's	0	0
Groepsmaatschappijen	0	0
Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	0	0
Ouders, studenten, deelnemers en cursisten	0	0
Overige overheden	0	0
Overige vorderingen	5.903	53.244
Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen	0	0
Subtotaal vorderingen	43.809	88.865
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	274.290	289.608
Te ontvangen interest	24.242	55.772
Overige overlopende activa	155.849	95.303
Overlopende activa	454.381	440.683
Totaal van vorderingen	498.190	529.548
Effecten		
Effecten	0	0
Liquide middelen		
Kasmiddelen	1.136	856
Tegoeden op bankrekeningen	20.983	9.432
Deposito's	0	0
Schatkistbankieren	4.095.967	3.987.560
Liquide middelen	4.118.086	3.997.848
Totaal van vlottende activa	4.653.694	4.566.935

Eigen vermogen

Door de onttrekking van het negatieve exploitatieresultaat 2025 ter grootte van -/- € 1.438.847 is het eigen vermogen gedaald tot € 10.584.837. Het eigen vermogen bestond per 31-12-2025 volledig uit de algemene reserve.

Eigen vermogen			
EUR Bedragen: x 1	Algemene reserve	Groeps-vermogen	Totaal van eigen vermogen
Eigen vermogen, posten			
Begin van de periode			
Eigen vermogen per 31-12-2023	10.802.800	10.802.800	10.802.800
Mutatie stelselwijziging	922.144	922.144	922.144
Eigen vermogen per 1-1-2024	11.724.944	11.724.944	11.724.944
Verloop 01-01-2024 t/m 31-12-2024			
Resultaat verslagperiode	298.740	298.740	298.740
Eigen vermogen per 1-1-2025	12.023.684	12.023.684	12.023.684
Verloop 01-01-2025 t/m 31-12-2025			
Resultaat verslagperiode	-1.438.847	-1.438.847	-1.438.847
Overige mutaties verslagperiode	0	0	0
Einde van de periode			
Eigen vermogen per 31-12-2025	10.584.837	10.584.837	10.584.837

Voorzieningen

Van de voorziening voor jubileumuitkeringen is in 2025 € 20.857 in het verslagjaar onttrokken. In overleg met onze accountant is vorig verslagjaar besloten deze personeelsvoorziening te baseren op een vast bedrag per fte, rekening houdend met een jaarlijkse indexatie. Daartoe is voor boekjaar 2025 een dotatie gedaan van € 50.246 waarmee de voorziening per 31-12-2025 uitkomt op € 263.138.

In 2025 is een bedrag van € 711.226 gedoteerd aan de voorziening voor langdurig ziekteverzuim als gevolg van medewerkers die langer dan 1 jaar ziek zijn. Van deze voorziening is in 2025 € 37.906 vrijgevallen, als gevolg van hersteld meldingen of vertrek van medewerkers. De voorziening komt daarmee uit op een stand per 31-12-2025 van € 711.226. Deze voorziening is daarmee beduidend hoger dan voorgaande jaren.

Met ingang van boekjaar 2021 is een voorziening voor wachtgeldverplichtingen gevormd in verband met mogelijke toekomstige verplichtingen, voortvloeiend uit het vertrek van medewerkers uit de organisatie. In 2025 is een bedrag € 0 vrijgevallen uit deze voorziening en € 360.138 gedoteerd. De onttrekking aan deze voorziening bedraagt € 62.745.

Voorzieningen: verloopoverzicht	Personele voorzieningen	Voorziening voor groot onderhoud	Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen	Totaal van voorzieningen
EUR Bedragen: x 1				
Voorzieningen, posten				
Begin van de periode 31-12-2024				
Voorzieningen aan het begin van de periode	1.002.012	0	3.857	1.005.869
Verloop 01-01-2025 t/m 31-12-2025				
Dotaties	1.121.610	0	2.859	1.124.469
Onttrekkingen	83.602	0	0	83.602
Vrijval	37.906	0	0	37.906
Omrekeningsverschillen	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	0	0	0	0
Einde van de periode 31-12-2025				
Voorzieningen aan het einde van de periode	2.002.114	0	6.716	2.008.830

Uitsplitsing personele voorzieningen, verloopoverzicht	Voorziening voor jubileum-uitkeringen	Langdurig zieken	Overige personele voorzieningen	Totaal personele voorzieningen
EUR Bedragen: x 1				
Voorzieningen, posten				
Begin van de periode 31-12-2024				
Voorzieningen aan het begin van de periode	233.749	37.906	730.357	1.002.012
Verloop 01-01-2025 t/m 31-12-2025				
Dotaties	50.246	711.226	360.138	1.121.610
Onttrekkingen	20.857	0	62.745	83.602
Vrijval	0	37.906	0	37.906
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	0	0	0	0
Einde van de periode 31-12-2025				
Voorzieningen aan het einde van de periode	263.138	711.226	1.027.750	2.002.114

Langlopende schulden

Het bedrag dat onder langlopende schulden is opgenomen (€ 423.515) betreft uitsluitend de te betalen sanctie aan OC&W. De langlopende schuld aan OCW betreft een in 2010 opgelegde bekostigingssanctie wegens een geconstateerde urennorm-tekortkoming in studiejaar 2008–2009. Met OC&W is een betalingsregeling overeengekomen voor een termijn van dertig jaar, ingaande mei 2010. De jaarlijkse aflossing bedraagt € 30.251. Alle overige langlopende leningen zijn reeds eind 2024 vervroegd afgelost in verband met de voorgenomen verkoop van de locatie.

Langlopende schulden: verloopoverzicht	Schulden aan OCW/EZ	Overige schulden	Totaal langlopende schulden
EUR Bedragen: x 1			
Langlopende schulden, posten			
Begin van de periode 31-12-2024			
Stand langlopend deel, begin van de periode	453.766	0	453.766
Stand kortlopend deel, begin van de periode	0	0	0
Stand totale schuld, begin van de periode	453.766	0	453.766
Verloop 01-01-2025 t/m 31-12-2025			
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0	0
Aflossing in de verslagperiode	30.251	0	30.251
Einde van de periode 31-12-2025			
Stand totale schuld, einde van de periode	423.515	0	423.515
Stand kortlopend deel, einde van de periode	0	0	0
Stand langlopend deel, eind van de periode	423.515	0	423.515
Langlopende schulden met een looptijd van korter dan een jaar	0	0	0
Langlopende schulden met een looptijd langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	121.004	0	121.004
Langlopende schulden met een looptijd langer dan vijf jaar	302.511	0	302.511

Financieringsstructuur

In december 2024 zijn een drietal langlopende leningen vervroegd afgelost omdat het Cibap van plan is de registergoederen te vervreemden in verband met een mogelijke verhuizing naar een nieuwe locatie in de Spoorzone van Zwolle.

Met de Stichting Waarborgfonds MBO was overeengekomen dat het Cibap de aan haar toebehorende registergoederen niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Waarborgfonds mag vervreemden of met enig recht bezwaren. Begin 2019 is deze overeenkomst bij het kadaster vastgelegd middels de vestiging van een privatieve last. Daarnaast is overeengekomen dat wanneer het Cibap haar verplichtingen uit de geborgde geldleningen niet kan nakomen, op eerste vordering van het Waarborgfonds een recht van hypotheek aan het Waarborgfonds wordt verleend tot zekerheid van het regresrecht van het Waarborgfonds. Door de leningen vervroegd af te lossen is de privatieve last vervallen en is het Cibap gerechtigd de registergoederen te vervreemden. Begin 2025 heeft het Cibap een openbare verkoop onder voorwaarden van de registergoederen opgestart.

In het kader van de toekomstvisie van Cibap is op 15 april 2025 een koopovereenkomst gesloten met MWPO, een ervaren vastgoedontwikkelaar met vestigingen in Groningen en 's-Hertogenbosch, voor de overdracht van het pand aan de Zwartewaterallee te Zwolle. Deze overeenkomst is tot stand gekomen na een open en zorgvuldig doorlopen verkoopproces. De juridische levering, oorspronkelijk voorzien op 19 december 2025, heeft niet plaatsgevonden omdat aan een aantal in de koopovereenkomst opgenomen voorwaarden nog niet was voldaan.

In maart 2026 hebben partijen hierover een addendum gesloten, waarbij de leveringsdatum is verschoven naar 19 december 2027. De koopovereenkomst bevat nog ontbindende en opschortende voorwaarden, zodat de verkoop op balansdatum nog niet als definitief kan worden aangemerkt. Cibap blijft het pand de komende jaren gebruiken onder duidelijke en gunstige voorwaarden, waarmee de continuïteit van het onderwijs op deze locatie is gewaarborgd. Tegelijkertijd werkt Cibap verder aan de plannen voor een toekomstige vestiging in de Spoorzone van Zwolle.

Per 31-12-2025 is als langlopende schuld opgenomen het nog te betalen bedrag aan OC&W inzake de opgelegde sanctie. De langlopende schuld aan OCW betreft een in 2010 opgelegde bekostigingssanctie wegens een geconstateerde urennorm-tekortkoming in studiejaar 2008–2009. Met OCW is een betalingsregeling overeengekomen voor 30 jaar. Dit betreft een bedrag van € 423.515. De aflossingsverplichting van deze schuld (€ 30.251) is onder de kortlopende schulden verantwoord.

Kortlopende schulden

Toelichting kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Schulden aan groepsmaatschappijen	20.915	27.809
Crediteuren	422.799	469.978
Belastingen en premies sociale verzekeringen	890.712	745.455
Schulden ter zake van pensioenen	236.448	212.149
Schulden ter zake van werk door derden	0	0
Kortlopende overige schulden	580.604	508.291
Subtotaal kortlopende schulden	2.151.478	1.963.682
Overlopende passiva, uitsplitsing		
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	0	39.475
Vooruitontvangen investeringssubsidies	0	0
Overige overlopende passiva	876.124	716.691
Overlopende passiva	876.124	756.166
Totaal van kortlopende schulden	3.027.602	2.719.848

De stijging van de kortlopende schulden met € 307.754 ten opzichte van 2024 wordt met name veroorzaakt door hogere belastingen en premies (€ 890.712), hogere schulden ter zake van pensioenen en hogere overige overlopende passiva, waaronder te betalen vakantietoeslag en vakantiedagen.

Nadere specificatie van de kortlopende overige schulden, niet uitputtend:

- Nog te besteden subsidies Erasmus+ € 251.826
- Te betalen kosten € 211.674
- Te betalen afvloeiingskosten € 41.068

De schulden aan de groepsmaatschappijen betreft een verplichting aan Innotiq Cibap B.V. inzake inhuur van medewerkers.

8.12 Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Begroting	Enkelvoudig Realisatie
EUR Bedragen: x 1			
Baten			
Rijksbijdragen	22.671.272	21.587.983	22.154.297
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	879.367	1.118.972	851.269
College-, cursus-, les- en examengelden	0	0	0
Baten werk in opdracht van derden	189.161	674.015	265.283
Overige baten	433.961	331.700	596.089
Totaal baten	24.173.761	23.712.670	23.866.938
Lasten			
Personeelslasten	21.002.628	18.927.667	18.966.089
Afschrijvingen	905.153	951.662	915.755
Huisvestingslasten	1.088.099	1.213.535	1.042.288
Overige lasten	2.716.585	2.609.092	2.823.348
Totaal lasten	25.712.465	23.701.956	23.747.480
Saldo baten en lasten			
Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
Financiële baten	104.552	246.500	241.441
Financiële lasten	4.555	54.331	64.357
Resultaat	-1.438.707	202.883	296.542
Belastingen	0	0	0
Resultaat uit deelnemingen	-140	10.000	2.198
Resultaat na belastingen	-1.438.847	212.883	298.740
Aandeel in het geconsolideerde resultaat dat niet aan de rechtspersoon toekomt	0	0	0
Totaal resultaat	-1.438.847	212.883	298.740

Exploitatieresultaat

Het boekjaar 2025 heeft een negatief exploitatieresultaat te zien gegeven van -/- € 1.438.847 (enkelvoudig). Dit is aanzienlijk negatiever dan begroot (€ 212.883). Het negatieve resultaat wordt veroorzaakt door zowel hogere baten als aanzienlijk hogere lasten dan begroot. Met name door de stijging van de personele lasten, wordt het resultaat negatief beïnvloed. Einde 2025 is gestart met het (meerjaren-)formatieplan om de personele lasten in lijn te krijgen met de baten.

De totale baten zijn € 461.091 hoger uitgevallen dan begroot (€ 24.173.761 gerealiseerd versus € 23.712.670 begroot). De totale lasten zijn echter € 2.010.509 hoger dan begroot (€ 25.712.465 gerealiseerd versus € 23.701.956 begroot). Het saldo van financiële baten en -lasten valt € 92.172 lager uit dan begroot doordat de rente-inkomsten aanzienlijk zijn gedaald.

Toelichting baten

De rijksbijdragen zijn € 1.083.289 hoger uitgevallen dan begroot. De reguliere bekostiging is hoger dan de geraamde loon- en prijscompensatie vanuit OC&W en door een hogere vergoeding vanuit de rijksbijdrage OC&W (€ 22.671.272 versus begroot € 21.587.983), inclusief loon- en prijscompensatie. Dit betreft een positieve exogene factor, waarop het bestuur geen invloed heeft. De hogere rijksbijdrage is deels ingezet ter compensatie van de

gestegen personele lasten als gevolg van cao-verhogingen, passend bij de strategische doelstelling om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

De overheidsbijdragen en subsidies overige overheden zijn € 239.605 lager dan begroot (gerealiseerd € 879.367 versus begroot € 1.118.972). De overheidsbijdragen zijn per saldo lager dan begroot. De baten werk in opdracht van derden (Cibap Next / LLO) zijn aanzienlijk lager dan begroot: € 189.161 gerealiseerd tegenover een begroting van € 674.015. Dit is een nadelig verschil van € 484.854. De significante onderschrijding op Cibap Next hangt samen met een tegenvallende marktrealisatie en een te optimistische begrotingsstelling bij de start van het jaar.

De activiteiten zijn inhoudelijk opnieuw beoordeeld en de kostenstructuur is aangepast. In de tweede helft van boekjaar 2025 zijn de eerste stappen gezet richting een hernieuwde, levensvatbare businesscase voor LLO-activiteiten. Het bestuur heeft de levensvatbaarheid van deze activiteiten als aandachtspunt opgenomen in de risicorapportage.

De overige baten zijn € 102.261 hoger dan begroot (gerealiseerd € 433.961 versus begroot € 331.700), onder andere door hogere verhuurinkomsten en hogere studentenbijdragen.

Toelichting lasten

De personeelslasten zijn € 2.074.961 hoger uitgevallen dan begroot. De lonen, sociale lasten en pensioenen zijn gestegen door cao-verhogingen, een hogere formatie en stijgende pensioenlasten. De dotaties aan personele voorzieningen zijn fors hoger dan in 2024 met name door een hoger aantal langdurig zieken en tevens het treffen van een voorziening wachtgeld in verband met de ingezette formatiereductie in 2026.

- De overschrijding op de personele lasten is de voornaamste oorzaak van het negatieve exploitatieresultaat en is opgebouwd uit vier componenten:
- Cao-verhogingen en periodieken die ten tijde van de begrotingsopstelling niet volledig waren voorzien;
 - Een hogere bezetting als gevolg van vacaturevervulling en een hoger ziekteverzuim in de loop van het jaar, mede ter ondersteuning van de organisatieontwikkeling;
 - Hogere dotaties aan de voorziening langdurig ziekteverzuim door een toename van langdurig zieke medewerkers.
 - Hogere dotatie aan de overige personele voorzieningen inzake voorgenomen formatiereductie voortvloeiend uit het meerjarig formatieplan.

Het bestuur heeft in de tweede helft van 2025 het initiatief genomen om de aansturing van de formatie strakker in te richten en heeft opdracht gegeven te werken aan een meerjarig formatieplan, waarin een gezonde verhouding tussen formatie en studentenaantallen wordt gerealiseerd.

De afschrijvingen (€ 905.153) zijn circa € 46.509 lager dan begroot (€ 951.662) en ook lager dan de realisatie 2024 (€ 915.755). Dit wordt veroorzaakt door een lager investeringsniveau in de afgelopen jaren in verband met de voorgenomen verhuishbeweging. Ook in boekjaar 2025 is het investeringsniveau achtergebleven op de door de Raad van Toezicht goedgekeurde investeringsbegroting, waarbij het voornaamste verschil terug te vinden is in lagere gebouw-gebonden investeringen.

De huisvestingslasten (€ 1.088.099) zijn lager dan begroot (€ 1.213.535), met name door lagere kosten voor nutsvoorzieningen en de effecten van de stelselwijziging groot onderhoud.

De overige lasten (€ 2.716.585) zijn hoger dan begroot (€ 2.609.092), met name door hogere kosten voor inventaris en apparatuur en materiaalkosten.

Nadere toelichting baten en lasten

Overheidsbijdragen

Toelichting overheidsbijdragen	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Rijksbijdragen, uitsplitsing		
Rijksbijdragen OCW	22.526.396	21.945.677
Overige subsidies OCW/EZ, uitsplitsing		
Overige subsidies OCW	144.876	208.620
Overige subsidies EZ	0	0
Overige subsidies OCW/EZ	144.876	208.620
Ontvangen doorbetalingen	0	0
Rijksbijdrage SWV	0	0
Overige rijksbijdragen	0	0
Rijksbijdragen	22.671.272	22.154.297
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden, uitsplitsing		
Participatiebudget, uitsplitsing		
Educatie	0	0
Re-integratie	0	0
Inburgering	0	0
Totaal participatiebudget	0	0
Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden, uitsplitsing		
Provinciale bijdragen en subsidies	0	-1.157
Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	7.988	63.043
Overige overheden	871.379	789.383
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	879.367	851.269
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	879.367	851.269

De overige subsidies OCW 2025 bestaan uit:

- Zij-instroom: € 130.740
- Studieverlof BVE: € 14.136

De overige overheden (€ 871.379) bestaan hoofdzakelijk uit uitkeringskosten en USZO-vergoedingen, en zijn toegenomen ten opzichte van 2024 (€ 789.383). De gemeentelijke bijdragen zijn aanzienlijk lager dan in 2024 (€ 7.988 versus € 63.043). In 2024 was een nabetaling inzake 2023 van de gemeente Zwolle inzake huur externe locatie begrepen.

Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Contractonderwijs, uitsplitsing		
Contractonderwijs exclusief inburgering	189.161	265.283
Contractonderwijs	189.161	265.283
Overige baten werk in opdracht van derden	0	0
Totaal van baten uit contractonderwijs	189.161	265.283

De baten werk in opdracht van derden betreffen opbrengsten in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (Cibap Next). De gerealiseerde opbrengsten zijn beduidend lager dan begroot (€ 674.015) en ook lager dan 2024 (€ 265.283). Daartoe heeft het College van Bestuur besloten om in te grijpen en eerst te werken aan de kostenstructuur, maar tevens opnieuw de levensvatbaarheid van deze activiteiten te beoordelen. De eerste grote stappen zijn daarin gemaakt in de 2e helft van boekjaar 2025.

Overige baten

Toelichting overige baten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Overige baten, uitsplitsing		
Opbrengst verhuur	19.612	17.576
Detachering personeel	39.669	125.717
Schenken	0	0
Sponsoring	0	0
Ouderbijdragen	0	0
Deelnemerbijdragen	0	0
Studentenbijdragen	138.287	162.044
Verkoop (onderwijs)materiaal	0	0
Catering	0	0
Overige	236.393	290.752
Overige baten	433.961	596.089

De overige baten zijn met € 162.128 gedaald ten opzichte van 2024. De daling is met name zichtbaar bij detacheringopbrengsten (€ 39.669 versus € 125.717) door het niet opnieuw aangaan van lopende detacheringovereenkomsten uit 2024 en overige baten (€ 236.393 versus € 290.752). De studentenbijdragen zijn eveneens gedaald (€ 138.287 versus € 162.044).

Toelichting lasten

Personele lasten

Toelichting lasten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Personeelslasten, uitsplitsing		
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing		
Lonen	13.412.645	12.169.597
Ontslagvergoeding	26.855	174.950
Sociale lasten	2.082.319	1.802.832
Pensioenlasten	1.817.487	1.682.862
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	17.339.306	15.830.241
Overige personele lasten, uitsplitsing		
Dotaties personele voorzieningen	1.083.706	19.575
Lasten personeel niet in loondienst	2.306.175	2.883.305
Overige	273.441	232.968
Overige personele lasten	3.663.322	3.135.848
Uitkeringen die personeelslasten verminderen	0	0
Personeelslasten	21.002.628	18.966.089

De personeelslasten zijn in 2025 gestegen met € 2.036.539 ten opzichte van 2024. De stijging van de lonen (€ 1.243.048) is het gevolg van cao-verhogingen, de jaarlijkse periodieken en een hogere formatie. De dotaties aan personele voorzieningen zijn aanzienlijk gestegen (€ 1.083.706 versus € 19.575), met name door hogere dotaties aan de voorziening langdurig ziekteverzuim (€ 711.226) en dotatie duurzame inzetbaarheid en wachtgeld (€ 360.138)

De lasten personeel niet in loondienst zijn gedaald van € 2.883.305 naar € 2.306.175. Dit betreft een combinatie van lagere inhuur via Innotiq Cibap BV en lagere detacheringskosten doordat tijdelijke inhuur is vervangen door medewerkers in loondienst.

De ontslagvergoedingen zijn aanzienlijk gedaald van € 174.950 (2024) naar € 26.855 (2025) doordat vertrekregelingen tot een minimum zijn beperkt.

Huisvestingslasten

Toelichting lasten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Huisvestingslasten, uitsplitsing		
Huurlasten	6.157	22.045
Verzekeringslasten	53.056	53.549
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	172.321	65.810
Lasten voor energie en water	315.278	371.489
Schoonmaakkosten	319.515	310.818
Belastingen en heffingen	197.652	186.937
Overige	24.120	31.640
Huisvestingslasten	1.088.099	1.042.288

De huisvestingslasten zijn in 2025 met circa € 45.811 gestegen ten opzichte van 2024. De onderhoudslasten klein onderhoud zijn gestegen van € 65.810 naar € 172.321 als gevolg van de stelselwijziging groot onderhoud (meer onderhoud wordt nu direct ten laste van de exploitatie gebracht). De kosten voor energie en water zijn gedaald van € 371.489 naar € 315.278. De huurlasten zijn significant gedaald (€ 6.157) in verband met de aflopende huurovereenkomst van een externe locatie.

Overige lasten

Toelichting lasten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Overige lasten, uitsplitsing		
Algemene beheerskosten	1.316.829	1.351.796
Inventaris en apparatuur	513.425	511.683
Leer- en hulpmiddelen	0	0
Dotatie overige voorzieningen	0	0
Overige kosten	886.331	959.869
Andere lasten	2.716.585	2.823.348

De overige lasten zijn per saldo met circa € 106.763 gedaald ten opzichte van 2024. De algemene beheerskosten zijn licht gedaald. De overige kosten zijn gedaald, mede door lagere PR/communicatiekosten en lagere Cibap Next-kosten.

Afschrijvingen

Toelichting lasten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa: Uitsplitsing		
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	0	0
Afschrijvingen op materiële vaste activa	905.153	915.755
Afschrijvingen	905.153	915.755

De afschrijvingskosten zijn gedaald doordat de investeringen lager zijn uitgevallen dan begroot. In relatie tot de huisvestingsplannen worden investeringen in activa met een lange levensduur, slechts voorzichtig uitgevoerd.

Kosten instellingsaccountant

Toelichting lasten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Separate specificatie kosten instellingsaccountant		
Accountantshonoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	53.282	39.059
Accountantshonoraria voor andere controleopdrachten	0	0
Accountantshonoraria voor adviesdiensten op fiscaal terrein	808	642
Accountantshonoraria voor andere niet-controlediensten	7.381	0
Accountantshonoraria	61.471	39.701

De accountantshonoraria zijn in 2025 gestegen naar € 61.471 (2024: € 39.701). De stijging betreft met name hogere kosten voor het onderzoek van de jaarrekening en aanvullende honoraria voor adviesdiensten (beleidsregel publiek/privaat en advisering groot onderhoud/WNT).

Financiële baten en lasten

Toelichting financiële en overige baten en lasten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Begroting	Enkelvoudig Realisatie
Financiële baten, uitsplitsing		
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	104.552	241.441
Financiële baten	104.552	241.441
Financiële lasten, uitsplitsing		
Rentelasten en soortgelijke kosten	4.555	64.357
Financiële lasten	4.555	64.357
Belastingen	0	0
Resultaat uit deelnemingen	-140	2.198
Aandeel in het geconsolideerde resultaat dat niet aan de rechtspersoon toekomt	0	0

De financiële baten zijn in 2025 aanzienlijk gedaald van € 241.441 naar € 104.552. De lagere financiële baten zijn het directe gevolg van de in december 2024 doorgevoerde vervroegde aflossing van de drie langlopende hypothecaire leningen. Hoewel dit een bewuste keuze was in het kader van de huisvestingsplannen, is de impact op de rentebaten groter uitgevallen dan in de begroting was voorzien, mede doordat de rente op schatkistbankieren gedurende 2025 verder daalde.

De financiële lasten zijn sterk gedaald van € 64.357 naar € 4.555, eveneens als gevolg van de aflossing van de hypothecaire leningen.

Het resultaat uit deelnemingen betreft het 51%-aandeel in het resultaat van Innotiq Cibap BV over 2025 (€ -140,-). De omzet van Innotiq Cibap BV bedraagt over 2025 € 334.335 en het eigen vermogen € 70.457 per balansdatum 31-12-2025.

8.13 Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2024 t/m 31-12-2024
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Realisatie
Kasstromen uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-1.538.704	119.458
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		
Aanpassingen voor afschrijvingen	905.153	915.755
Aanpassingen voor waardeveranderingen	0	922.144
Toename (afname) van voorzieningen	1.002.961	-919.860
Overige aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat	0	0
Totaal van aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat	1.908.114	918.039
Veranderingen in werkkapitaal		
Afname (toename) van voorraden	2.121	-3.181
Afname (toename) van kortlopende vorderingen	31.358	24.372
Afname (toename) van effecten	0	0
Toename (afname) van kortlopende schulden	307.754	-375.767
Totaal van veranderingen in werkkapitaal	341.233	-354.576
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		
Ontvangen interest	104.552	241.441
Betaalde interest	4.555	64.357
Ontvangen dividenden	0	0
Mutaties overige financiële vaste activa	0	0
Betaalde winstbelasting	0	0
Kasstroom uit operationele activiteiten	810.640	860.005
Kasstromen uit investeringsactiviteiten		
Verwerving van immateriële vaste activa	0	0
Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van immateriële vaste activa	0	0
Verwerving van materiële vaste activa	660.151	427.866
ontvangen uit hoofde van vervreemding van materiele vaste activa	0	0
Verwerving van deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0	36.720
Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa	0	0
Investeringen in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	0	0
Toename (afname) leningen aan OCW en EZ	0	0
Toename (afname) overige financiële vaste activa	0	0
Overige kasstromen	0	1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-660.151	-391.145
Kasstromen uit financieringsactiviteiten		
Toename langlopende schulden	0	0
Aflossing langlopende schulden	30.251	2.629.380
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-30.251	-2.629.380
Overige balansmutaties	0	0
Toename (afname) van liquide middelen	120.238	-2.160.520

De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg in 2025 € 810.640, vergelijkbaar met 2024 (€ 860.005). Het negatieve bedrijfsresultaat (-/- € 1.538.704) wordt gecompenseerd door afschrijvingen en mutaties in voorzieningen en werkkapitaal.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg -/- € 660.151. Het totaal aan investeringen komt in 2025 uit op een totaalbedrag van € 660.151, met name in gebouw-gebonden investeringen in groot onderhoud, ICT en inventaris. Dit is hoger dan in 2024 (€ 427.866) als gevolg van de stelselwijziging groot onderhoud. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg -/- € 30.251. Dit betreft de reguliere aflossing van de OC&W-sanctie. Per saldo is de liquiditeitspositie met € 120.238,- toegenomen.

Segmentatie

Het Cibap verzorgt uitsluitend MBO-onderwijs. Er zijn geen andere segmenten van toepassing. De segmentatieopstelling is daarom gelijk aan de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten zoals hiervoor opgenomen. Volledigheidshalve zijn deze onderstaand eveneens opgenomen:

Segmentatie van de balans 31-12-2025		
EUR Bedragen: x 1	MBO	Totaal
Activa		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	0	0
Materiële vaste activa	11.355.152	11.355.152
Financiële vaste activa	35.938	35.938
Totaal van vaste activa	11.391.090	11.391.090
Vlottende activa		
Vorraden	37.418	37.418
Vorderingen	498.190	498.190
Kortlopende effecten	0	0
Liquide middelen	4.118.086	4.118.086
Totaal van vlottende activa	4.653.694	4.653.694
Totaal van activa	16.044.784	16.044.784
Passiva		
Eigen vermogen	10.584.837	10.584.837
Voorzieningen	2.008.830	2.008.830
Langlopende schulden	423.515	423.515
Kortlopende schulden	3.027.602	3.027.602
Totaal van passiva	16.044.784	16.044.784

Segmentatie van staat van baten en lasten 01-01-2025 t/m 31-12-2025		
EUR Bedragen: x 1	Totaal	Totaal
Baten		
Rijksbijdragen	22.671.272	22.671.272
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	879.367	879.367
College-, cursus-, les- en examengelden	0	0
Baten werk in opdracht van derden	189.161	189.161
Overige baten	433.961	433.961
Totaal baten	24.173.761	24.173.761
Lasten		
Personeelslasten	21.002.628	21.002.628
Afschrijvingen	905.153	905.153
Huisvestingslasten	1.088.099	1.088.099
Overige lasten	2.716.585	2.716.585
Totaal lasten	25.712.465	25.712.465
Saldo baten en lasten	-1.538.704	-1.538.704
Gerealiseerde herwaardering		
Financiële baten	104.552	104.552
Financiële lasten	4.555	4.555
Resultaat	-1.438.707	-1.438.707
Belastingen	0	0
Resultaat uit deelnemingen	-140	-140
Resultaat na belastingen	-1.438.847	-1.438.847
Aandeel in het geconsolideerde resultaat dat niet aan de rechtspersoon toekomt	0	0
Totaal resultaat	-1.438.847	-1.438.847

Verbonden partijen

Verbonden partijen Model E		
EUR Bedragen: x 1		
	Verbonden partij, meerderheids-deelneming	Verbonden partij, minderheids-deelneming
Volgnummer	1	1
Statutaire naam	Innotiq Cibap BV	No School
Juridische vorm	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Stichting
Statutaire zetel	Zwolle	Eindhoven
Soort verbonden partij	Meerderheidsdeelneming	Minderheidsdeelneming
Overige activiteiten	Ja	Ja
Eigen vermogen aan het eind van de periode	70.457	
Resultaat	-275	
Omzet	334.335	
Datum van de laatst vastgestelde jaarrekening van de verbonden partij	31-12-2025	
Deelnamepercentage	51%	50%

Via Innotiq Cibap BV voorziet het Cibap in haar flexibele formatiebehoefte. De vennootschap heeft ten doel het werven, selecteren en detacheren van personeel. Sinds 2020 wordt alleen de flexibele formatiebehoefte ingehuurd via Innotiq Cibap BV.

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule				
Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond?
1	Subsidie zij-instroom	100000095-01	23-02-2022	nee
2	Subsidie zij-instroom	100000611-01F	23-11-2022	ja
3	zij instroom	100006952-01A	23-05-2023	ja
4	zij instroom	100007713-01	23-08-2023	ja
5	zij instroom	100012654-01A	21-02-2024	ja
6	zij instroom	100012654-01B	21-02-2024	ja
7	zij instroom	100012654-01C	21-02-2024	ja
8	zij instroom	100012654-01D	21-02-2024	ja
9	zij instroom	100012654-01E	21-02-2024	ja
10	zij instroom	100012654-01F	21-02-2024	ja
11	zij instroom	100016866-01A	21-06-2024	ja
12	zij instroom	100016866-01B	21-06-2024	onderhanden
13	Studieverlof	1414008-01	21-08-2024	ja
14	zij instroom	100025664-01	21-03-2025	onderhanden
15	zij instroom	100027285-01- A	21-05-2025	onderhanden
16	zij instroom	100027285-01- B	21-05-2025	onderhanden
17	zij instroom	100027285-01- C	21-05-2025	onderhanden
18	zij instroom	100027737-01	23-06-2025	onderhanden
19	Studieverlof	1475609-01	23-06-2025	onderhanden

G2A Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend		
EUR Bedragen: x 1		
Volgnummer + Omschrijving	1 Ontwik. subs. flex. beroepsonderwijs derde leerweg	Totaal
Toewijzing kenmerk	Flex19005	
Toewijzing datum	04-05-2020	
Bedrag van de toewijzing	244.328	244.328
Ontvangen t/m vorig verslagjaar	244.328	244.328
Lasten t/m vorig verslagjaar	185.101	185.101
Stand begin verslagjaar	59.227	59.227
Ontvangst in verslagjaar	0	0
Lasten in verslagjaar	0	0
Te verrekenen ultimo verslagjaar	59.227	59.227

G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend		
Volgnummer + Omschrijving	CTL	Totaal
Toewijzing kenmerk	CTL240009	
Toewijzing datum	03-04-2025	
Bedrag van de toewijzing	396.141	396.141
Ontvangen t/m vorig boekjaar	0	0
Lasten t/m vorig boekjaar	0	0
Stand begin boekjaar	396.141	396.141
Ontvangst in boekjaar	132.047	132.047
Lasten in boekjaar	18.167	18.167
Stand ultimo boekjaar	377.974	377.974
Saldo nog te besteden ultimo boekjaar	377.974	377.974

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

De volgende meerjarige financiële verplichtingen zijn aangegaan op balansdatum:

Er is een contract afgesloten met Ricoh Nederland B.V. te ‘s-Hertogenbosch voor de huur van kopieerapparatuur. Dit contract heeft een looptijd van 60 maanden, ingaande 1 oktober 2024, met de optie de nadere overeenkomst met tweemaal een jaar te verlengen onder gelijkblijvende voorwaarden. Omvang van deze verplichting tot de einddatum bedraagt € 108.568 inclusief 21% BTW.

Ingaande 1 september 2022 is een huurovereenkomst met Apple Financial Services gesloten voor de huur van laptops voor studenten. Dit contract heeft een looptijd van 4 jaar, met einddatum 31 augustus 2026. Studenten die aan deze overeenkomst deelnemen zijn maandelijks een bedrag verschuldigd voor de huur van een laptop en kunnen deze laptop aan het eind van de huurovereenkomst overnemen, retourneren dan wel de overeenkomst verlengen.

Apple Financial Services incasseert de verschuldigde maandbedragen bij de Stichting Cibap. Ideaalnet incasseert de verschuldigde maandbedragen bij de individuele studenten en stort periodiek het geïncasseerde bedrag door aan de Stichting Cibap. Omvang van deze verplichting tot de einddatum bedraagt € 3.246 inclusief 21% BTW.

Op 15 april 2025 heeft Cibap een koopovereenkomst gesloten met MWPO voor de verkoop van het gebouw aan de Zwartewaterallee te Zwolle. De juridische levering was oorspronkelijk voorzien op 19 december 2025. In maart 2026 hebben partijen een addendum ondertekend waarbij de leveringsdatum is verschoven naar 19 december 2027. Per balansdatum is de eigendomsoverdracht derhalve nog niet gerealiseerd; het pand is per 31 december 2025 nog opgenomen onder de materiële vaste activa.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 15 april 2025 heeft de stichting een koopovereenkomst gesloten voor de verkoop van het schoolgebouw met ondergrond en verdere toebehoren aan de Zwartewaterallee 8, 10 en 12 en Nijverheidstraat 11 te Zwolle. De beoogde leveringsdatum van 19 december 2025 is niet gerealiseerd doordat niet aan alle voorwaarden als bedoeld in artikel 9 van de koopovereenkomst was voldaan.

Op 16 maart 2026 hebben partijen een addendum bij de koopovereenkomst ondertekend. Hierin is overeengekomen dat de datum van levering wordt uitgesteld naar 19 december 2027. Tevens is overeengekomen dat MWPO Nijverheid BV in de plaats treedt van de oorspronkelijke koper MWPO Investments BV, en zijn de zekerheidstellingen aangepast.

De ontbindende en opschortende voorwaarden van artikel 9 van de koopovereenkomst blijven onverminderd van kracht. Dit betekent dat de verkoop per balansdatum nog niet als onherroepelijk kan worden beschouwd: indien één van deze voorwaarden wordt ingeroepen, kan de koopovereenkomst worden ontbonden. In dat geval verkrijgt de koper gedurende drie jaar een recht van eerste koop op het registergoed. Het registergoed is per balansdatum opgenomen tegen de op dat moment geldende waarderingsgrondslag.

8.14 WNT-verantwoording 2025

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op het Cibap. Het voor Cibap toepasselijke bezoldigingsmaximum voor 2025 bedraagt € 175.000 voor topfunctionarissen.

De Raad van Toezicht van Cibap heeft in haar vergadering van 11-02-2025 klasse C (8 complexiteitspunten) vastgesteld voor kalenderjaar 2025. De complexiteitspunten zijn als volgt bepaald: Totaal van de baten (4), aantal studenten T-2 (2), onderwijssectoren (2), maakt een totaal van 8 complexiteitspunten.

Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen 2025

Bezoldiging van leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand, Specificatie EUR Bedragen: x 1			
Volgnummer	1	2	3
Naam	B Schouten	D.T.M. Majoor	K.J.M. van Loon
Functie(s)	Lid College van Bestuur	Voorzitter College van Bestuur	Voorzitter College van Bestuur
Aanvang functie	01-01-2025	01-01-2025	01-03-2025
Einde functie	31-12-2025	31-01-2025	31-12-2025
Omvang dienstverband (fte)	0,824	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Maximale bezoldiging	144.123	14.863	146.712
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	122.581	13.028	120.512
Beloningen betaalbaar op termijn	19.311	1.951	19.538
Subtotaal	141.892	14.979	140.050
Totaal van bezoldiging	141.892	14.979	140.050
Het bedrag van de overschrijding	0	116	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		De overschrijding is toegestaan conform uitvoeringsregeling WNT artikel 3.	
Onverschuldigd en nog niet terug ontvangen	0	0	0

WNT bijzonder 2025

Uitgaven inzake uitkeringen na ontslag , Specificatie EUR Bedragen: x 1	
Volgnummer	2
Naam	D.T.M. Majoor
Functie(s)	Voorzitter College van Bestuur
Jaar waarin het dienstverband is beëindigd	2025
Omvang dienstverband (fte)	1
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	15.777
individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal van uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	15.777
Onverschuldigd en nog niet terugontvangen	0
Het bedrag van de overschrijding	0

Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen 2024

Bezoldiging van leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand voorgaande periode, Specificatie EUR Bedragen: x 1		
Volgnummer	1	2
Naam	B Schouten	D.T.M. Majoor
Functie(s)	Lid College van Bestuur	Voorzitter College van Bestuur
Aanvang functie	01-01-2024	01-01-2024
Einde functie	31-12-2024	31-12-2024
Omvang dienstverband (fte)	0,800	1,000
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Maximale bezoldiging	132.800	166.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	113.842	142.191
Beloningen betaalbaar op termijn	18.954	23.693
Subtotaal	132.796	165.884
Totaal van bezoldiging	132.796	165.884
Onverschuldigd en nog niet terugontvangen	0	0
Het bedrag van de overschrijding	0	0

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen 2025

Bezoldiging van toezichthoudende topfunctionarissen: Specificatie EUR Bedragen: x 1								
Naam	Functie(s)	Aanvang functie	Einde functie	Bezoldiging	Maximale bezoldiging	het bedrag van de overschrijding.	Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Totaal van bezoldiging
A.Y. Vrolijk-de Mooij	Lid	01-01-2025	31-12-2025	4.375	17.500	n.v.t.	Toegestaan:art. 3, lid 2, uitvoeringsregeling WNT is van toepassing	4.375
E.S. Zandveld	Lid	01-01-2025	01-07-2025	12.950	8.750	4.200		12.950
O.H. Bouwman	Lid	01-07-2025	31-12-2025	7.975	8.750	n.v.t.		7.975
A.C.B. van den Dries	Lid	01-01-2025	31-12-2025	11.150	17.500	n.v.t.		11.150
J.M.J. Mens	Lid	01-01-2025	31-12-2025	5.350	17.500	n.v.t.		5.350
F.C.N.M. den Boer	Voorzitter	01-01-2025	31-12-2025	11.400	26.250	n.v.t.		11.400

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen 2024

Bezoldiging van toezichthoudende topfunctionarissen: Specificatie EUR Bedragen: x 1								
Naam	Functie(s)	Aanvang functie	Einde functie	Bezoldiging	Maximale bezoldiging	het bedrag van de overschrijding.	Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Totaal van bezoldiging
A.Y. Vrolijk-de Mooij	Lid	01-01-2024	31-12-2024	13.125	16.600	n.v.t.		13.125
E.S. Zandveld	Lid	01-01-2024	31-12-2024	4.975	16.600	n.v.t.		4.975
A.C.B. van den Dries	Lid	01-01-2024	31-12-2024	8.750	16.600	n.v.t.		8.750
J.M.J. Mens	Lid	01-01-2024	31-12-2024	8.125	16.600	n.v.t.		8.125
F.C.N.M. den Boer	Voorzitter	01-01-2024	31-12-2024	11.700	24.900	n.v.t.		11.700

8.15 Huisvesting

De huisvesting van Cibap vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het onderwijs. De school beschikt over faciliteiten die aansluiten bij het creatieve karakter van de opleidingen en ruimte bieden voor praktijkgericht onderwijs.

In het verslagjaar is aandacht besteed aan het toekomstbestendig maken van de leeromgeving, zodat deze blijft aansluiten bij ontwikkelingen in het onderwijs en het werkveld. Daarbij is gekeken naar zowel de fysieke inrichting van de leeromgeving als naar de wijze waarop beschikbare ruimtes optimaal kunnen worden benut voor onderwijs, samenwerking en innovatie.

Tegelijkertijd speelt een bredere huisvestingsopgave. Cibap heeft in principe stappen gezet richting verkoop van het huidige pand en een mogelijke verhuizing naar een nieuwbouwlocatie in het toekomstige innovatiedistrict Spoorzone. Door verschillende ontwikkelingen is deze opgave opnieuw onderwerp van afweging geworden. De plannen voor verhuizing naar de Spoorzone in Zwolle zijn nader uitgewerkt, maar de definitieve besluitvorming is verschoven naar een later moment. Een verhuizing wordt op zijn vroegst in 2031 voorzien. De businesscase wordt periodiek herijkt op basis van de meest recente gegevens over studentenaantallen, vierkante meters, bouwkosten en financieringsmogelijkheden.

8.16 ICT en digitalisering

Digitale systemen en voorzieningen spelen een belangrijke rol in de ondersteuning van onderwijs en bedrijfsvoering. Binnen Cibap wordt gewerkt met verschillende kernsystemen, waaronder Eduarte, Xedule en AFAS, die het onderwijsproces, de planning en de administratieve processen ondersteunen.

In het verslagjaar is verder gewerkt aan de professionalisering van het gebruik van deze systemen. Daarbij wordt ingezet op verbetering van de informatievoorziening en op het vergroten van de toegankelijkheid van relevante managementinformatie.

Daarnaast is gestart met de inrichting van een digitaal Leer Management Systeem, dat als centrale digitale omgeving moet gaan functioneren voor de organisatie en ontsluiting van onderwijsinhoud.

8.17 Ondersteunende organisatie en processen

Om het onderwijs optimaal te ondersteunen, wordt continu gewerkt aan het verbeteren van de ondersteunende processen. Daarbij is aandacht voor duidelijke verantwoordelijkheden, efficiënte werkwijzen en een goede samenwerking tussen onderwijsteams en ondersteunende diensten.

In het eerste semester van studiejaar 2025/2026 is gestart met de verdere doorontwikkeling van het Onderwijs Service Centrum. Aanleiding daarvoor was onder meer de behoefte aan meer centrale regie op BPV, examinering en onderwijsontwikkeling, evenals aan versterking van de onderwijslogistiek binnen de organisatie.

Daarnaast is in het verslagjaar zichtbaar geworden dat verdere standaardisering van processen en intensievere samenwerking over teams heen noodzakelijk zijn om de kwaliteit, continuïteit en wendbaarheid van de organisatie te versterken. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan de ondersteuning van onderwijsteams, de borging van kwaliteit en examinering en het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden binnen het primaire proces.

Ook is gestart met het verder ontwikkelen en formaliseren van organisatiebrede beleidskaders en richtlijnen, onder andere op het gebied van onderwijs, kwaliteit, bedrijfsvoering en financiën. Daarbij is een ontwikkeling ingezet waarbij de ondersteunende diensten en de bedrijfsvoering nadrukkelijker sturen op kaders, uitvoerbaarheid en organisatiebrede samenhang. Hiermee wordt gewerkt aan een betere balans tussen onderwijsontwikkeling, kwaliteit, capaciteit en financiële haalbaarheid.

In december 2025 is besloten tot een herinrichting van deze dienst, inclusief de benoeming van een manager Onderwijs, Kwaliteit en Examinering. Deze ontwikkeling moet bijdragen aan een betere ondersteuning van het onderwijs, een sterkere regie op belangrijke onderwijsprocessen en meer samenhang tussen onderwijsontwikkeling, kwaliteitszorg en examinering. De implementatie vindt plaats in 2026.

8.18 Personeel en HR

Cibap beschikt over betrokken en bevlogen medewerkers. In het verslagjaar is gewerkt aan professionalisering, leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling en de verdere inrichting van het personeelsbeleid.

In 2025 is een doorstart gemaakt met de verdere professionalisering van de HR-dienstverlening en het personeelsbeleid. Daartoe is een HR-jaarplan opgesteld dat richting geeft aan de ambities en werkzaamheden van HR. De basis is versterkt door het verder standaardiseren en digitaliseren van HR-processen in samenwerking met de afdeling ICT, onder meer via AFAS en het opstellen van een HR-proceshandboek. Daarnaast is gewerkt aan het aanscherpen van rollen en verantwoordelijkheden tussen HR en leidinggevend

Belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van personeel

De totale personeelslasten stegen in 2025 met € 2.036.539 ten opzichte van 2024 tot € 21.002.628. De lonen namen toe met € 1.243.048 als gevolg van cao-verhogingen, jaarlijkse periodieken en een hogere formatie. De sociale lasten bedroegen € 2.082.319 en de pensioenlasten € 1.817.487.

De dotaties aan personele voorzieningen stegen van € 19.575 naar € 1.083.706, met name door hogere dotaties aan de voorziening langdurig ziekteverzuim, die per 31 december 2025 € 711.226 bedraagt. De ontslagvergoedingen daalden van € 174.950 naar € 26.855, doordat vertrekregelingen tot een minimum zijn beperkt. De lasten voor personeel niet in loondienst daalden van € 2.883.305 naar € 2.306.175, doordat tijdelijke inhuur steeds vaker is vervangen door medewerkers in loondienst.

Het nieuwe functiehuis is in het verslagjaar afgerond en geïmplementeerd.

Zaken met behoorlijke personele betekenis

In december 2025 is besloten tot een herinrichting van het Onderwijs Service Centrum, inclusief de benoeming van een manager Onderwijs, Kwaliteit en Examinering.

Daarnaast is het langdurig ziekteverzuim toegenomen, wat heeft geleid tot hogere dotaties aan de betreffende voorziening. In de tweede helft van 2025 is gestart met de ontwikkeling van een meerjarig formatieplan, gericht op een structurele verlaging van het aandeel personeelslasten in de totale baten naar 71,3% in 2030.

Beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag

Cibap voert een terughoudend beleid ten aanzien van ontslag en stuurt actief op duurzame inzetbaarheid, herplaatsing en begeleiding van medewerkers. De daling van de ontslagvergoedingen naar € 26.855 in 2025 onderstreept deze lijn.

Eventuele uitkeringsverplichtingen worden opgevangen via de voorziening wachtgeldverplichtingen, die per 31 december 2025 € 329.804 bedraagt. De ontwikkeling van uitkeringslasten wordt gemonitord en beheerst binnen de reguliere planning- en controlcyclus. Medewerkers met een uitkering zijn in beeld en worden begeleid richting de arbeidsmarkt.

HR-thema’s en ontwikkelingen

Op het gebied van werving en selectie zijn in 2025 stappen gezet richting een meer eenduidige werkwijze. Daarbij is de samenwerking met het team Communicatie geïntensiveerd, met als doel Cibap sterker te positioneren als aantrekkelijke werkgever en het aantrekken, binden en behouden van kwalitatief sterke medewerkers te ondersteunen.

Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in de ontwikkeling van een gesprekscyclus, als instrument ter ondersteuning van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker over functioneren, kwaliteit en ontwikkeling. De verdere uitwerking hiervan vindt plaats in 2026. In het verlengde daarvan is in 2025 gestart met het ontwikkelen van nieuw taakbeleid, gericht op een meer eenduidige en transparante inzet van medewerkers op basis van gedeelde kaders en uitgangspunten. Afronding van dit traject wordt in 2026 verwacht.

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit blijven belangrijke aandachtspunten. In juni 2025 is een PSA-onderzoek uitgevoerd als aanvulling op de RI&E. De uitkomsten zijn vertaald in een plan van aanpak dat in oktober 2025 is vastgesteld. HR is eigenaar van dit plan en stuurt, samen met leidinggevend

Het verzuimprotocol is, met instemming van de Ondernemingsraad, geactualiseerd en in lijn gebracht met geldende wet- en regelgeving. Ter ondersteuning van leidinggevend

In november en december 2025 is een medewerkersonderzoek uitgevoerd. De uitkomsten zijn binnen de teams besproken en vormen input voor verdere ontwikkeling van beleid en organisatie. Besloten is om dit onderzoek jaarlijks te herhalen, in samenwerking met Effectory.

Op basis van deze uitkomsten en input vanuit de teams is een scholingsplan opgesteld. Daarnaast is een eerste aanzet gedaan voor de implementatie van TMA (Talent Management Analyse), gericht op het verkrijgen van inzicht in talenten en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers.

Binnen de Onderwijsregio werkt Cibap samen met Deltion en Landstede aan de verdere ontwikkeling van onder andere inductiebeleid voor nieuwe medewerkers. Ook wordt aangesloten bij het online leerplatform van Deltion. In september 2025 is daarnaast een teamontwikkeltraject gestart voor alle teams, gericht op het versterken van samenwerking en onderwijskwaliteit.

Tot slot is vanuit HR een projectleider aangesteld voor het Centre for Teaching and Learning (CTL). In 2025 is het projectplan opgesteld en zijn de eerste stappen gezet in de inrichting en uitvoering van dit programma.

Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

In 2025 zijn in totaal 56 VOG’s aangevraagd, waarvan 28 voor medewerkers in loondienst en 28 voor personen niet in loondienst met een VOG-verplichting. De tijdige aanwezigheid van de VOG is weergegeven in onderstaande tabel, opgesteld conform het model uit het Onderwijsaccountantsprotocol OCW.

Voor de medewerkers in loondienst waren alle VOG’s op het ingangsmoment van de werkzaamheden aanwezig. In één geval is de VOG van een externe (persoon niet in loondienst) na de startdatum ontvangen. Voor het overige zijn er geen bijzonderheden te melden.

Nieuwe VOG’s in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5: rapporteer met ‘<5’)	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5: rapporteer met ‘<5’)
Nieuwe medewerkers in loondienst	28	0	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	28	1	0

Wij hebben onze accountant niet de opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol 2025 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

Duiding en vooruitblik

De ontwikkelingen in 2025 laten zien dat de basis van het personeelsbeleid is versterkt. Tegelijkertijd maken de stijgende personeelslasten, het toegenomen ziekteverzuim en de behoefte aan duidelijk leiderschap zichtbaar dat verdere professionalisering noodzakelijk is.

De komende periode staat in het teken van de uitvoering van het meerjarig formatieplan, met als doel het aandeel personeelslasten in de totale baten stapsgewijs te verlagen naar 71,3% in 2030. Belangrijke speerpunten daarbij zijn de implementatie van nieuw taakbeleid, verdere ontwikkeling van strategische personeelsplanning, versterking van leiderschap en de gesprekscyclus, doorontwikkeling van werving en selectie en arbeidsmarktpositionering, verdere digitalisering en datagedreven werken en het versterken van duurzame inzetbaarheid en verzuimreductie.

Daarnaast wordt geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling en de verdere terugdringing van langdurig ziekteverzuim. De implementatie van de heringerichte dienst Onderwijs Service Centrum vindt plaats in 2026.

8.19 Informatievoorziening en sturing

Binnen Cibap wordt gewerkt met een planning- en controlcyclus waarin doelen, plannen en resultaten periodiek worden besproken. Managementinformatie speelt daarbij een belangrijke rol in het verkrijgen van inzicht in de voortgang en het ondersteunen van besluitvorming.

Teams en organisatieonderdelen werken volgens de PDCA-cyclus, waarbij plannen worden opgesteld, uitgevoerd en geëvalueerd en waar nodig wordt bijgestuurd. Deze werkwijze draagt bij aan een transparante en resultaatgerichte manier van werken.

Tegelijkertijd blijkt dat verdere ontwikkeling nodig is in de kwaliteit en het gebruik van sturingsinformatie. In de komende periode wordt ingezet op het verbeteren van de samenhang tussen plannen, resultaten en besluitvorming, zodat de organisatie beter in staat is om gericht te sturen en bij te sturen.

8.20 Duurzaamheid

In 2025 heeft Cibap verdere stappen gezet in het structureel verankeren van duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Daarbij ligt de nadruk op het vertalen van duurzaamheidsdoelstellingen naar concrete keuzes in onderhoud, inrichting en gebruik van gebouwen en faciliteiten.

Bij vervangings- en onderhoudswerkzaamheden zijn duurzame materialen toegepast en is gekozen voor oplossingen met een langere levensduur en lagere milieubelasting. Daarnaast zijn energiebesparende maatregelen doorgevoerd, onder andere op het gebied van verlichting, installaties en zonwering. Ook is de buitenruimte verder vergroend, met aandacht voor biodiversiteit en klimaatbestendigheid.

In het dagelijks gebruik van faciliteiten wordt duurzaam gedrag gestimuleerd, bijvoorbeeld door het verminderen van printgebruik, het gebruik van herbruikbare materialen en het bewuster omgaan met afvalstromen. In de catering en mobiliteit is eveneens aandacht voor duurzamere keuzes.

Daarnaast wordt gestuurd op het verminderen van energieverbruik en het verbeteren van afvalstromen. In inkoop- en aanbestedingstrajecten wordt duurzaamheid structureel meegenomen als criterium, onder andere door aansluiting te zoeken bij relevante duurzaamheidsdoelen en het bevorderen van hergebruik van materialen.

De ontwikkelingen in 2025 laten zien dat duurzaamheid steeds meer onderdeel wordt van het dagelijks handelen binnen Cibap. In de komende periode ligt de nadruk op verdere concretisering en het versterken van de samenhang tussen beleid en uitvoering.

8.21 Privacy, informatiebeveiliging en cybersecurity

In 2025 zijn verdere stappen gezet in het versterken van de informatiebeveiliging en cyberweerbaarheid van Cibap. Op technisch vlak zijn belangrijke maatregelen genomen, waaronder de vervanging van de firewall, de versterking van toegangsbeheer en de uitbreiding van monitoring en beveiligingsvoorzieningen.

Daarnaast is de samenwerking met externe partners op het gebied van cybersecurity verder geïntensiveerd en is geïnvesteerd in het verbeteren van processen rondom toegangsbeheer, back-upvoorzieningen en incidentrespons. Deze maatregelen maken onderdeel uit van een continu verbetertraject.

Ook is aandacht besteed aan bewustwording onder medewerkers, onder andere via interne communicatie en phishingcampagnes. Hiermee wordt bijgedragen aan het vergroten van het veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie.

In het kader van het cyberveiligheidsprogramma van de MBO Raad is in 2025 een security audit uitgevoerd. De uitkomsten hiervan bevestigen dat Cibap op een niveau boven het sectorgemiddelde opereert en bieden aanknopingspunten voor verdere verbetering. De aanbevelingen worden opgevolgd en verwerkt in het beleid.

Daarnaast wordt gewerkt aan de vernieuwing van de digitale infrastructuur, met als doel een toekomstbestendige en veilige basis voor de digitale dienstverlening. Ook wordt aansluiting gezocht bij landelijke initiatieven en samenwerkingsverbanden, gericht op het versterken van de cyberweerbaarheid binnen de sector.

De genomen maatregelen versterken de digitale weerbaarheid van Cibap. Tegelijkertijd blijft cybersecurity een continu aandachtspunt, gezien de toenemende dreiging en afhankelijkheid van digitale systemen. Verdere professionalisering en bewustwording blijven noodzakelijk.

8.22 Veiligheid en fysieke infrastructuur

In 2025 zijn verdere stappen gezet in het waarborgen van een veilige fysieke leer- en werkomgeving voor studenten, medewerkers en bezoekers. Fysieke veiligheid vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en vraagt om continue aandacht.

Op basis van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) zijn risico's in beeld gebracht en waar nodig beheersmaatregelen getroffen. In het verslagjaar is opdracht gegeven tot actualisatie van de RI&E, waarvan de uitvoering in 2026 plaatsvindt.

Daarnaast is geïnvesteerd in de paraatheid van de BHV-organisatie en de voorbereiding op incidenten en calamiteiten. Het operationeel plan is herzien en vereenvoudigd, zodat dit beter aansluit bij de praktijk. Medewerkers zijn getraind en de bezetting van de BHV-organisatie is op peil gehouden.

Ook is gewerkt aan het versterken van de crisisorganisatie, onder andere door het uitvoeren van een cybercrisoefening. Ter ondersteuning van de interne alarmering is gestart met de implementatie van een digitale alarmeringsapplicatie.

De genomen maatregelen dragen bij aan een veilige leer- en werkomgeving. Tegelijkertijd vraagt fysieke veiligheid om voortdurende aandacht en actualisatie, mede in samenhang met ontwikkelingen binnen de organisatie en op het gebied van digitalisering.

9 Risico's en risicobeheersing



In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de belangrijkste risico's voor Cibap en de wijze waarop deze worden beheerst. Risicobeheer is een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus en wordt periodiek besproken met de Raad van Toezicht. Daarbij worden strategische, operationele, financiële en organisatorische risico's in beeld gebracht.

Het verslagjaar 2025 liet op een aantal terreinen meer druk op de organisatie zien dan verwacht. Het negatieve resultaat, de tegenvallende resultaten van Cibap Next en de uitgestelde besluitvorming over de huisvestingsopgave maken dat risicobeheer in 2025 extra aandacht vraagt. Tegelijkertijd zijn op meerdere fronten concrete beheersmaatregelen genomen.

9.1 Belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's voor Cibap hebben betrekking op de ontwikkeling van studentenaantallen, studiesucces, personele inzetbaarheid, financiële houdbaarheid, huisvesting en de uitvoerbaarheid van veranderopgaven binnen de organisatie.

Een belangrijk strategisch risico is de daling van het aantal studenten. Deze ontwikkeling heeft direct invloed op de bekostiging en vraagt om voortdurende aandacht voor positionering, instroom, onderwijsaanbod en studiesucces.

Daarnaast vormen onderwijskwaliteit en studiesucces een belangrijk aandachtspunt. De tussentijdse uitstroom in fase 1, de relatie met het bindend studieadvies en de onderwijsresultaten bij een aantal opleidingen vragen om blijvende sturing en verbetering.

Ook op personeelsgebied zijn risico's zichtbaar. Met name langdurig ziekteverzuim heeft invloed op continuïteit, werkdruk en kosten voor vervanging. Daarnaast vragen duidelijk leiderschap, heldere mandaten en goede samenwerking blijvende aandacht.

Op financieel gebied vragen de ontwikkeling van Cibap Next, samen met de bredere druk op uitgaven en investeringen, om scherpe monitoring. Ook de huisvestingsopgave en de keuzes rond toekomstige locatieontwikkeling brengen onzekerheden met zich mee.

Cibap hanteert een risicobeheersingssysteem dat is ingebed in de planning- en controlcyclus. In de reguliere vergaderingen met de Raad van Toezicht worden onder meer de volgende risicothema’s periodiek besproken: studentenaantallen, studiesucces, personele inzetbaarheid, financiële houdbaarheid, huisvestingsopgave, technologische ontwikkelingen, macrodoelmatigheid en het politieke landschap.

Cybersecurity en informatieveiligheid vormen een blijvend operationeel risico, vanwege de toenemende afhankelijkheid van digitale systemen en de mogelijke impact op continuïteit, gegevensbescherming en reputatie. De beheersmaatregelen en verdere ontwikkeling van de cyberweerbaarheid zijn toegelicht in paragraaf 8.20.

Hieronder worden de belangrijkste risico’s in het verslagjaar 2025 beschreven, voorzien van een indicatie voor kans (H=hoog, M=midden, L=laag) en impact (H=hoog, M=midden, L=laag).

Risico overzicht 2025

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Stijgende personeelslasten/ negatief exploitatieresultaat	H	H	Meerjaren-formatieplan gestart eind 2025; sturen op functiemix, verhouding vast/flexibel, terugdringen inhuur.
Tegenvallende omzet Cibap Next (LLO)	H	M	Business case herzien; kostenstructuur herzien; levensvatbaarheid activiteiten opnieuw beoordeeld in 2e helft 2025.
Daling studentenaantallen	M	H	Versterking marketing, contacten met VO, uitbreiding opleidingsportfolio, inzetten op terugdringen uitval.
Hoog langdurig ziekteverzuim	M	M	Inzet Positieve Gezondheid, PMO, coaching; voorziening langdurig ziekteverzuim opgehoogd tot € 711.226.
Huisvestingsopgave/ Spoorzone-onzekerheid	M	H	Koopovereenkomst Zwartewaterallee gesloten met MWPO; juridische levering uitgesteld naar 19 december 2027 en nog onder ontbindende/opschortende voorwaarden; Spoorzone-besluit uitgesteld, verhuizing op zijn vroegst in 2031; scenario’s worden uitgewerkt.
Afschrijvingslasten verhuizing Spoorzone	M	H	Besluit verhuizing Spoorzone uitgesteld; verhuizing voorzien op zijn vroegst in 2031; tussentijds worden afschrijvingslasten op huidige locatie doorbelast (€ 483.360 in 2025). Bij definitief besluit tot verhuizing worden aanvullende afschrijvings- en investeringslasten verwacht; deze zijn gereserveerd in de meerjarenbegroting vanaf 2027.
Krapte arbeidsmarkt/ aantrekken docenten	M	M	Actieve arbeidsmarktcommunicatie, vervangingspool, inzet hybride docenten en gastdocenten.
Technologische ontwikkelingen (AI, digitalisering)	M	M	Investeren in scholing medewerkers, CTL, OASIS-consortium, aanpassing curricula.
Cybersecurity/ digitale weerbaarheid	M	H	Beveiligingsprotocollen geactualiseerd, incident response plan, bewustwordingstrainingen, aansluiting SURF/MBO Digitaal.
Macrodoelmatigheid/ politiek landschap	L	H	Actieve rol in NVV, MBO Raad, samenwerking zusterscholen; lokale en regionale netwerken.

9.2 Toelichting per risicothema

Financiële houdbaarheid en personeelskosten

Het meest urgente risico in 2025 betreft de financiële houdbaarheid. De personeelslasten zijn gestegen naar € 21.002.628, goed voor 86,9% van de totale baten. Dit overschrijdt de interne streefwaarde en de landelijke richtlijn. Het negatieve resultaat van +/- € 1.438.847 laat zien dat de huidige kostenbasis niet in balans is met de bekostiging.

Eind 2025 is gestart met de ontwikkeling van een meerjarig formatieplan. Dit plan voorziet in een geleidelijke afbouw van het aandeel personeelslasten naar 71,3% in 2030. Concrete maatregelen betreffen onder meer het aanpassen van de functiemix, het optimaliseren van de verhouding tussen vast en flexibel personeel, het terugdringen van externe inhuur en het niet verlengen van tijdelijke contracten waar de bekostiging dit vereist. Cibap Next en Leven Lang Ontwikkelen
De baten van Cibap Next bleven in 2025 met € 189.161 sterk achter bij de begroting van € 674.015, een nadelig verschil van € 484.854. Het College van Bestuur heeft besloten de levensvatbaarheid van de LLO-activiteiten opnieuw te beoordelen. In de tweede helft van 2025 zijn de eerste belangrijke stappen gezet in het herzien van de businesscase en de kostenstructuur. Cibap Next blijft van strategisch belang als platform voor bij- en nascholing, maar de activiteiten worden gericht en kostenefficiënter ingezet.

Studentenaantallen en studiesucces

Per 1 oktober 2025 telde Cibap 1.601 bekostigde studenten. De meerjarenbegroting gaat voor 2026 uit van 1.580 studenten, een beperkte daling. Het risico op verdere daling vraagt blijvende aandacht. De marketingaanpak is verder doorontwikkeld en de contacten met VO-scholen worden geïntensiveerd. Daarnaast zet Cibap in op versterking van het opleidingsportfolio en op het terugdringen van uitval in fase 1.

Ook het studiesucces vraagt aandacht, met name de tussentijdse uitstroom in fase 1 en de resultaten bij een aantal opleidingen. Onderwijsteams analyseren deze resultaten en vertalen ze, onder begeleiding van het OSC, naar concrete verbeteracties.

Personeel: verzuim en leiderschap

Het langdurige ziekteverzuim is in 2025 gestegen, wat heeft geleid tot een hogere dotatie aan de betreffende voorziening. De inzet op Positieve Gezondheid, coaching en vroegtijdige interventies wordt voortgezet. Daarnaast vereist de behoefte aan duidelijk leiderschap, heldere mandaten en eigenaarschap blijvende aandacht. Het project doorontwikkeling onderwijsorganisatie, dat eind 2024 een rapportage opleverde, heeft in 2025 geleid tot besluitvorming over aanpassingen in structuur en aansturing.

Huisvesting en Spoorzone

De huisvestingsopgave vormt een wezenlijk risico in het meerjarenperspectief. In 2025 is voor het pand aan de Zwartewaterallee een koopovereenkomst gesloten met MWPO; de juridische levering is uitgesteld naar 19 december 2027 en de verkoop is op balansdatum nog niet definitief. De besluitvorming over een eventuele verhuizing naar de Spoorzone is naar een later moment verschoven. Twee hoofdscenario’s worden onderzocht: verhuizing naar de Spoorzone, op zijn vroegst in 2031, of grondige verduurzaming van de huidige locatie. Beide scenario’s vergen aanzienlijke investeringen en worden periodiek herijkt.

Technologische ontwikkelingen en cybersecurity

De snelle ontwikkelingen op het gebied van AI en digitalisering vragen om voortdurende alertheid. Cibap investeert via het CTL en in samenwerking met OASIS en Npuls in de scholing van medewerkers en in de aanpassing van curricula. Op het gebied van cybersecurity zijn de maatregelen in 2025 verder aangescherpt, waaronder actualisatie van beveiligingsprotocollen, het opstellen van een incident response plan, training van medewerkers en versterking van toegangs- en gegevensbeveiliging.

9.3 Beheersmaatregelen

Cibap treft verschillende maatregelen om de genoemde risico's te beheersen. Op het gebied van studentenaantallen wordt ingezet op versterking van de marktpositie, verbetering van de instroom, aanscherping van het opleidingsaanbod en versterking van samenwerking met vo, hbo en werkveld.

Voor het verbeteren van studiesucces wordt gestuurd op begeleiding, fase 1, BPV, examinering en onderwijskwaliteit. Onderwijsteams analyseren resultaten en vertalen deze waar nodig naar verbeteracties.

Voor personele risico's wordt ingezet op leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling, vitaliteit, ziekteverzuimbegeleiding en verdere professionalisering van de organisatie. Ook het nieuwe functiehuis en de ontwikkeling van loopbaanperspectief dragen hieraan bij.

Financiële risico's worden beheerst via begroting, periodieke monitoring, bijsturing op formatie en versterking van budgetdiscipline op team- en organisatieniveau. Daarnaast wordt scherper gestuurd op projectmiddelen en op de financiële ontwikkeling van Cibap Next.

Voor de huisvestingsopgave worden scenario's uitgewerkt en wordt besluitvorming zorgvuldig voorbereid, zodat toekomstige investeringen in lijn blijven met de strategische en financiële positie van de instelling.

9.4 Interne controle en interne risicobeheersing

Cibap werkt met een risicobeheersingssysteem dat is vastgesteld in samenspraak met de Raad van Toezicht. De volgende elementen vormen hiervan de kern:

- De beleidsrijke begroting vormt de broninformatie voor zowel kwalitatief als financieel beleid; risico's worden hierin expliciet benoemd en beoordeeld op haalbaarheid;
- De meerjarenbegroting en de beleidsrijke begroting worden ter instemming voorgelegd aan de Ondernemingsraad en Studentenraad;
- De Raad van Toezicht ontvangt maandelijks een managementrapportage met de realisatie van baten en lasten ten opzichte van de begroting, evenals de ontwikkeling van formatie, ziekteverzuim, investeringen en Cibap Next;
- Tweemaal per jaar ontvangen ook de Ondernemingsraad en de Studentenraad deze managementrapportage;
- Elk kwartaal vindt een balansontwikkelingsanalyse en liquiditeitsrapportage plaats conform het treasurystatuut;
- De onderwijskwaliteit wordt geborgd via een kwaliteitsmonitorsysteem en de PDCA-cyclus op team- en organisatieniveau.

De interne controle is gericht op het tijdig signaleren van afwijkingen, het monitoren van voortgang en het nemen van passende maatregelen. De verdere ontwikkeling van processen, mandaten, verantwoordelijkheden en informatievoorziening draagt bij aan versterking van de interne beheersing en een meer eenduidige sturing binnen de organisatie.

De minimumeisen voor liquiditeit (75%), solvabiliteit (30%) en rentabiliteit (intern: 2%) worden periodiek getoetst. De liquiditeits- en solvabiliteitsratio's voldeden in 2025 ruimschoots aan de gestelde normen. De rentabiliteit viel negatief uit en vraagt gerichte bijsturing via het meerjarig formatieplan en de herpositionering van Cibap Next.

10 Continuïteitsparagraaf



Het College van Bestuur heeft de financiële positie en de toekomstbestendigheid van Cibap beoordeeld op basis van de meerjarenbegroting 2026–2030, vastgesteld op 19 februari 2026. Op grond van deze beoordeling is het College van Bestuur van oordeel dat Cibap beschikt over voldoende financiële draagkracht om de continuïteit van de instelling in de voorzienbare toekomst te waarborgen.

Deze continuïteitsparagraaf is opgesteld conform de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving Onderwijs en de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De paragraaf biedt inzicht in de verwachte financiële continuïteit van de organisatie voor de eerstvolgende twaalf maanden en voor de meerjarenperiode tot en met 2030. Het College van Bestuur acht, op basis van de beschikbare financiële reservepositie, de solide kengetallen en de in de meerjarenbegroting opgenomen bijsturingsmaatregelen, toepassing van de continuïteitsveronderstelling bij het opstellen van de jaarrekening 2025 gerechtvaardigd.

Het verslagjaar 2025 liet een negatief exploitatieresultaat zien van -/- € 1.438.847. Dit was aanleiding voor het opstarten van een meerjarig formatieplan en voor het herijken van de businesscase van Cibap Next. De meerjarenbegroting 2026–2030 is gebaseerd op deze bijsturingsmaatregelen en laat vanaf 2026 herstel zien richting een positieve rentabiliteit.

10.1 Financiële positie en kengetallen

De solvabiliteits- en liquiditeitsratio's van Cibap zijn solide en voldoen ruimschoots aan de met de Raad van Toezicht overeengekomen normen. De solvabiliteit ligt boven de norm van 0,30 en de liquiditeit overschrijdt structureel de norm van 0,75. De rentabiliteit is in 2025 negatief als gevolg van sterk gestegen personeelslasten en tegenvallende resultaten van Cibap Next.

Overzicht financiële kengetallen 2025

Kengetal	Realisatie 2025	Norm
Solvabiliteit 1 (EV / totaal passiva)	0,66	≥ 0,30
Solvabiliteit 2 (EV + VZ / totaal passiva)	0,78	≥ 0,30
Liquiditeit current ratio	1,54	≥ 0,75
Liquiditeit quick ratio	1,52	≥ 0,75
Rentabiliteit	-6,0%	≥ 2%
Eigen vermogen per 31-12-2025	€ 10.584.837	-
Liquide middelen per 31-12-2025	€ 4.118.086	≥ € 2 mln.

Ter vergelijking zijn hieronder de kengetallen over de periode 2019–2025 weergegeven:

Jaar	Rentabiliteit	Liquiditeit (Quick)	Solvabiliteit 1	Studenten
2019	1,88%	2,04	0,43	1.824
2020	1,32%	1,33	0,43	1.812
2021	6,61%	1,69	0,48	1.732
2022	1,17%	1,62	0,50	1.645
2023	5,41%	2,19	0,56	1.598
2024	1,24%	1,67	0,74	1.590
2025*	-6,00%	1,52	0,66	1.601

* Realisatie 2025 op basis van voorlopige jaarrekening

De rentabiliteit blijft in 2026 tijdelijk onder de norm van 2% als gevolg van de gerichte extra inzet van middelen ten behoeve van het transitieplan. Vanaf 2027 wordt herstel verwacht, waarbij de rentabiliteit de streefnorm van 2% naar verwachting structureel zal overstijgen als gevolg van de bijsturingsmaatregelen die in 2026 worden geëffectueerd.

10.2 Studentenaantallen en bekostiging

Voor de 1-oktobertelling 2026 wordt een studentenaantal van 1.580 geprognoseerd, een beperkte daling ten opzichte van 2025 (1.601). Het basisscenario in de meerjarenbegroting gaat uit van herstel van de studentenaantallen vanaf 2027, in lijn met de meerjarenprognose van OCW. Ter duiding van de bandbreedte in de financiële verwachtingen zijn twee alternatieve scenario's doorgerekend: een groeiscenario bij succesvolle doorontwikkeling van nieuwe opleidingen en een scenario waarin de dalende trend van de afgelopen jaren zich voortzet.

In het meest negatieve scenario daalt het beschikbare budget voor personeelslasten in 2030 met circa € 823.000 ten opzichte van het basisscenario; in het groeiscenario resteert juist circa € 550.000 meer ruimte.

10.3 Personeelskosten en transitie

Een centrale opgave in de meerjarenperiode betreft de beheersing van de personeelskosten. Het aandeel personeelskosten in de totale baten bedroeg in 2025 nog 86,9%. De meerjarenbegroting voorziet in een geleidelijke afbouw naar 71,3% in 2030, conform de richtlijn dat minimaal 70% van de totale baten wordt aangewend voor personeelskosten. Dit vraagt om verdere bijsturing in 2026, onder meer via de ontwikkeling van nieuw formatiebeleid, aanpassingen in de functiemix en optimalisatie van de verhouding tussen vast en flexibel personeel.

In de meerjarenbegroting is de personele formatie, op basis van het meerjarig formatieplan, afgestemd op de verwachte bekostiging. De reductie van de formatie vindt plaats via natuurlijk verloop, het niet verlengen van tijdelijke dienstverbanden en gerichte uitstroombegeleiding. In het basisscenario worden geen directe gedwongen ontslagen voorzien. Het formatieplan wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van de meest recente instroom- en bekostigingsprognoses en de feitelijke formatieontwikkeling.

10.4 Huisvesting

De huisvestingssituatie vormt een wezenlijk risico en aandachtspunt in het financiële meerjarenperspectief. Cibap onderzoekt twee hoofdscenario's: verhuizing naar de Spoorzone dan wel grondige verduurzaming van de huidige locatie. Beide scenario's vragen aanzienlijke investeringen en zullen naar verwachting leiden tot een daling van de solvabiliteits- en liquiditeitsratio's, enerzijds door de benodigde externe financiering en anderzijds door de inzet van beschikbare liquide middelen.

Een eventuele verhuizing naar de Spoorzone wordt op zijn vroegst in 2031 voorzien. In de meerjarenbegroting is vanaf 2027 oplopend huisvestingsbudget gereserveerd, van € 650.000 in 2027 tot € 1.800.000 in 2030.

10.5 Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting 2026–2030 vormt de financiële vertaling van de strategie en de bijsturingsmaatregelen van Cibap. De begroting gaat uit van een stabiel basisscenario, waarin studentenaantallen zich vanaf 2027 herstellen en de ingezette maatregelen effect sorteren.

CP baten en lasten	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2026 31-12-2026	01-01-2027 t/m 31-12-2027	01-01-2028 t/m 31-12-2028	01-01-2029 t/m 31-12-2029	01-01-2030 t/m 31-12-2030
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Prognose	Enkelvoudig Prognose	Enkelvoudig Prognose	Enkelvoudig Prognose	Enkelvoudig Prognose
Baten						
Rijksbijdragen	22.671.272	22.223.274	22.374.297	22.114.061	22.479.033	22.718.152
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	879.367	1.300.052	1.224.730	1.033.095	928.211	928.211
College-, cursus-, les- en examengelden	0	0	0			
Baten werk in opdracht van derden	189.161	462.068	538.000	598.000	663.000	738.000
Overige baten	433.961	309.584	292.268	293.813	295.404	297.043
Totaal baten	24.173.761	24.294.978	24.429.295	24.038.969	24.365.649	24.681.407
Lasten						
Personeelslasten	21.002.628	19.467.718	18.368.889	17.582.184	17.604.201	17.592.128
Afschrijvingen	905.153	913.414	1.002.493	911.356	840.024	668.115
Huisvestingslasten	1.088.099	1.148.829	1.832.607	2.317.626	2.653.935	3.091.584
Overige lasten	2.716.585	2.716.918	2.776.639	2.795.612	2.894.086	2.958.842
Totaal lasten	25.712.465	24.246.878	23.980.628	23.606.778	23.992.246	24.310.668
Saldo baten en lasten	-1.538.704	48.100	448.667	432.191	373.403	370.739
Gerealiseerde herwaardering	0	0	0	0	0	0
Financiële baten	104.552	100.000	81.662	105.604	133.544	164.272
Financiële lasten	4.555	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300
Resultaat	-1.438.707	142.800	525.029	532.495	501.647	529.711
Belastingen	0	0	0	0	0	0
Resultaat uit deelnemingen	-140	10.000	0	0	0	0
Resultaat na belastingen	-1.438.847	152.800	525.029	532.495	501.647	529.711
Aandeel in het geconsolideerde resultaat dat niet aan de rechtspersoon toekomt	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	-1.438.847	152.800	525.029	532.495	501.647	529.711

De meerjarenbegroting laat zien dat 2026 nog een transitiejaar is, met een licht positief exploitatieresultaat als gevolg van de transitiekosten en het formatieplan, maar nog onder de rendementsdoelstellingen. Vanaf 2027 wordt herstel verwacht, mede door de effecten van het formatieplan en de groei van de bekostiging. De solvabiliteits- en liquiditeitsposities blijven gedurende de gehele meerjarenperiode boven de gestelde normen.

De meerjarenbegroting 2026–2030 is ter instemming voorgelegd aan de Ondernemingsraad en de Studentenraad. Beide medezeggenschapsorganen hebben ingestemd met de beleidsrijke begroting 2026, die de grondslag vormt voor deze meerjarenbegroting. De begroting wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van de meest recente inzichten in studentenaantallen, personeelsformatie en financiële ontwikkelingen.

CP Balans	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029	31-12-2030
EUR Bedragen: x 1	Enkelvoudig Realisatie	Enkelvoudig Prognose	Enkelvoudig Prognose	Enkelvoudig Prognose	Enkelvoudig Prognose	Enkelvoudig Prognose
Activa						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	11.355.152	11.733.925	11.731.432	11.820.076	11.980.052	12.311.937
Financiële vaste activa	35.938	36.078	36.078	36.078	36.078	36.078
Totaal van vaste activa	11.391.090	11.770.003	11.767.510	11.856.154	12.016.130	12.348.015
Vlottende activa						
Voorraden	37.418	39.539	39.539	39.539	39.539	39.539
Vorderingen	498.190	529.548	529.548	529.548	529.548	529.548
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	4.118.086	3.742.855	4.240.126	4.653.725	4.965.145	5.132.720
Totaal van vlottende activa	4.653.694	4.311.942	4.809.213	5.222.812	5.534.232	5.701.807
Totaal van activa	16.044.784	16.081.945	16.576.723	17.078.966	17.550.362	18.049.822
Passiva						
Eigen vermogen						
Eigen vermogen, algemene reserve	10.584.837	11.962.964	12.487.993	13.020.487	13.522.134	14.051.845
Totaal van eigen vermogen	10.584.837	11.962.964	12.487.993	13.020.487	13.522.134	14.051.845
Voorzieningen	2.008.830	1.005.869	1.005.869	1.005.869	1.005.869	1.005.869
Langlopende schulden	423.515	393.264	363.013	332.762	302.511	272.260
Kortlopende schulden	3.027.602	2.719.848	2.719.848	2.719.848	2.719.848	2.719.848
Totaal van passiva	16.044.784	16.081.945	16.576.723	17.078.966	17.550.362	18.049.822

10.6 Ontwikkeling studentenaantallen en personele bezetting

De meerjarenbegroting 2026–2030 gaat uit van een geleidelijke stabilisatie van het aantal studenten na een lichte teruggang in 2026, gevolgd door herstel vanaf 2027.

Ontwikkeling studentenaantallen

Cibap heeft de afgelopen jaren een daling van het studentenaantal gekend, samenhangend met bredere demografische en sectorale trends. De instroom in creatieve beroepsopleidingen staat onder druk, mede door arbeidsmarktperceptie en veranderende interesse van jongeren. Tegelijkertijd neemt de snelheid van de daling af. Het bestuur beschouwt deze ontwikkeling daarom als een tijdelijk effect dat door gerichte maatregelen kan worden gestabiliseerd en op termijn omgebogen.

Maatregelen ter stabilisatie van de instroom

- Het bestuur neemt verschillende maatregelen om de studentenaantallen te stabiliseren:
- Een breed en actief wervingsbeleid gericht op jongeren uit de regio Zwolle en omgeving, inclusief voorlichtingsdagen, open dagen en samenwerking met het voortgezet onderwijs;
 - Versterking van de aansluiting van het onderwijsaanbod op de actuele beroepspraktijk en arbeidsmarktvraag in de creatieve sector;
 - Uitbreiding van het aanbod binnen Leven Lang Ontwikkelen (Cibap Next), met aandacht voor de heroriëntatie van de businesscase na de terugval in 2025;
 - Samenwerking met de Zwolse 8 voor gezamenlijke profilering en doorstroomroutes.

Risico’s en gevoeligheidsanalyse

Het bestuur onderkent dat het uitgangspunt van een stabiel studentenaantal ambitieus is. Door de t-2-bekostigingssystematiek beweegt de rijksbijdrage met vertraging mee met veranderingen in studentenaantallen. Een verdere daling stelt nog grotere eisen aan het meerjarig formatieplan. Dit risico is opgenomen in het risicobeheersingssysteem en is onderwerp van gesprek met de Raad van Toezicht.

Prognose formatie (fte)

De fte-prognose sluit aan op de verwachte studentenaantallen en de normering van de formatie die nodig is voor de uitvoering van het onderwijsconcept. Met het in 2025 gestarte meerjarig formatieplan wordt de personele formatie structureel afgestemd op de baten, zodat de personeelslasten in balans komen met de bekostiging. Het formatieplan wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van de geïnventariseerde instroom en de financiële haalbaarheid.

De meerjarenbegroting 2026–2030 hanteert als uitgangspunt een geleidelijke stabilisatie van het aantal studenten na een lichte teruggang in 2026, gevolgd door herstel vanaf 2027. Hieronder lichten wij de onderbouwing van dit uitgangspunt toe.

10.7 Investeringsen, financieringsstructuur en huisvestingsbeleid

De komende jaren vraagt Cibap investeringen op verschillende terreinen: onderwijsontwikkeling, digitalisering (LMS, CTL), organisatieontwikkeling en huisvesting. In de meerjarenbegroting is vanaf 2025 jaarlijks rekening gehouden met een regulier investeringsniveau van € 500.000, oplopend vanaf 2027 in verband met de huisvestingsopgave.

Op het gebied van huisvesting worden twee hoofdscenario’s onderzocht: verhuizing naar de Spoorzone, op zijn vroegst in 2031, of grondige verduurzaming van de huidige locatie. In de meerjarenbegroting is vanaf 2027 oplopend huisvestingsbudget gereserveerd, van € 650.000 in 2027 tot € 1.800.000 in 2030. Beide scenario’s vragen aanzienlijke investeringen en zullen leiden tot een daling van de solvabiliteits- en liquiditeitsratio’s, enerzijds door benodigde externe financiering en anderzijds door inzet van beschikbare liquide middelen.

De financieringsstructuur van Cibap is per einde 2025 vereenvoudigd: alle langlopende leningen, met uitzondering van de OCW-sanctieschuld van € 423.515, zijn afgelost. Overtollige liquide middelen zijn ondergebracht bij Schatkistbankieren. Voor toekomstige nieuwbouw of grondige renovatie zal aanvullende externe financiering noodzakelijk zijn.

Contractactiviteiten

Cibap verhuurt op beperkte schaal leslokalen aan de Volksuniversiteit Zwolle. Cibap Next verzorgt LLO-activiteiten voor beroepsbeoefenaars in de creatieve industrie; de omvang daarvan wordt in 2026 herijkt. Derde geldstroomactiviteiten betreffen de Npuls-subsidie voor het CTL (€ 396.141) en subsidies in het kader van zij-instroom en studieverlof BVE.

10.8 Financiële positie en reserves

Cibap beschikt per 31 december 2025 over een solide financiële reservepositie. Het eigen vermogen bedraagt € 10.584.837 en bestaat volledig uit de algemene reserve. Er zijn geen bestemmingsreserves of overige reserves.

Door de overwegend positieve rentabiliteit in de meerjarenperiode vanaf 2027 zal de solvabiliteitspositie de komende jaren geleidelijk verbeteren. In de meerjarenbegroting wordt voor 2029 een solvabiliteit van circa 75% geprognosticeerd. In deze prognose is geen rekening gehouden met het effect van een eventuele verhuizing naar de Spoorzone.

De liquiditeitspositie per 31 december 2025 bedraagt 153,6% (current) respectievelijk 152,3% (quick) en voldoet daarmee ruimschoots aan de minimumeis van 75%. De liquide middelen (€ 4.118.086) zijn geheel ondergebracht bij Schatkistbankieren. Ook aan de minimumeis van € 2 miljoen beschikbare liquide middelen wordt ruimschoots voldaan.

Cibap beschikt niet over een surplus aan publiek eigen vermogen boven de signaleringswaarde van het normatief publiek eigen vermogen. Er is daarom geen separate verantwoording vereist over de inzet van een dergelijk surplus. De signaleringswaarde bedraagt per 31 december 2025 € 14.052.998, terwijl het werkelijke publieke eigen vermogen € 10.584.837 bedraagt.

Voorzieningen

Naast de algemene reserve beschikt Cibap over vier voorzieningen. De voorziening jubileumuitkeringen is gebaseerd op een vast bedrag per fte in loondienst en wordt per 31 december 2025 als toereikend beoordeeld. De voorziening duurzame inzetbaarheid dient ter dekking van kosten die voortvloeien uit het duurzame inzetbaarheidsbeleid. De voorziening langdurig ziekteverzuim dekt verwachte re-integratiekosten voor medewerkers die langdurig arbeidsongeschikt zijn. De voorziening wachtgeldverplichtingen voorziet in mogelijke toekomstige verplichtingen die voortvloeien uit het vertrek van medewerkers.

Uitsplitsing personele voorzieningen, verloopoverzicht	Voorziening voor jubileum-uitkeringen	Langdurig zieken	Overige personele voorzieningen	Totaal personele voorzieningen
EUR Bedragen: x 1				
Voorzieningen, posten				
Begin van de periode 31-12-2024				
Voorzieningen aan het begin van de periode	233.749	37.906	730.357	1.002.012
Verloop 01-01-2025 t/m 31-12-2025				
Dotaties	50.246	711.226	360.138	1.121.610
Onttrekkingen	20.857	0	62.745	83.602
Vrijval	0	37.906	0	37.906
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	0	0	0	0
Einde van de periode 31-12-2025				
Voorzieningen aan het einde van de periode	263.138	711.226	1.027.750	2.002.114

Cibap heeft per 1 januari 2024 een stelselwijziging doorgevoerd met betrekking tot groot onderhoud. Onderhoudskosten die zijn opgenomen in het Meerjarenonderhoudsplan worden sindsdien geactiveerd en afgeschreven conform de levensduur zoals vermeld in het MJOP. De voorziening groot onderhoud is daarmee opgeheven. Deze stelselwijziging heeft geen materiële impact op de in de meerjarenbegroting opgenomen prognoses.

10.9 Samenvatting oordeel continuïteit

Het College van Bestuur concludeert dat Cibap, op basis van de huidige financiële positie en de meerjarenbegroting 2026–2030, in staat is de instelling op continuïteitsbasis te exploiteren. De financiële weerbaarheid is toereikend om de voorziene transities op het gebied van onderwijs, personeel en huisvesting te doorlopen.

Tegelijkertijd erkent het College van Bestuur dat de realisatie van de meerjarenbegroting afhankelijk is van de succesvolle uitvoering van het transitieplan, de ontwikkeling van de studentenaantallen en de besluitvorming rond de toekomstige huisvestingssituatie. Deze factoren worden nauwlettend gemonitord en periodiek besproken met de Raad van Toezicht.

De financiële kengetallen — solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit — voldoen, met uitzondering van de rentabiliteit in 2025, ruimschoots aan de met de Raad van Toezicht overeengekomen normen en aan de vereisten van het Ministerie van OCW. De solvabiliteit (0,66) en liquiditeit (current ratio 1,54; quick ratio 1,52) bieden een stevige buffer. De tijdelijk negatieve rentabiliteit in 2025 (-6,0%) is het directe gevolg van sterk gestegen personeelslasten en de terugval in de resultaten van Cibap Next en vormt, gelet op de robuuste vermogenspositie en de ingeslagen bijsturingskoers, geen structureel continuïteitsprobleem.

Op grond van het voorgaande concludeert het College van Bestuur dat er geen feiten of omstandigheden zijn die leiden tot gerede twijfel aan de voortgezette continuïteit van Cibap als onderwijsinstelling. De jaarrekening 2025 is daarom opgesteld op going concern-basis.

11 Governance



Goed bestuur en transparant toezicht vormen een belangrijke basis voor het functioneren van Cibap als onderwijsinstelling. Als publieke organisatie die werkt met publieke middelen hecht Cibap waarde aan een zorgvuldige inrichting van bestuur, toezicht en verantwoording. Daarbij staat het realiseren van kwalitatief goed onderwijs voor studenten centraal, evenals het verantwoord omgaan met middelen, belangen en maatschappelijke verwachtingen.

De governance van Cibap is ingericht volgens het model van een College van Bestuur en een Raad van Toezicht. Binnen deze structuur zijn rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk belegd. Naast bestuur en toezicht speelt ook de medezeggenschap een belangrijke rol in de governance van de organisatie. Door middel van overleg met medewerkers, studenten en ouders wordt invulling gegeven aan horizontale verantwoording en betrokkenheid bij beleidsontwikkeling.

Cibap handelt in lijn met de geldende wet- en regelgeving voor het middelbaar beroepsonderwijs, waaronder de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB), en past de Code Goed Bestuur in de BVE-sector toe. Deze code geeft richting aan het bestuurlijk handelen en benadrukt onder meer verantwoordelijkheid, integriteit, openheid, lef en samenwerking.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de governance van Cibap in het verslagjaar 2025 was ingericht. Daarbij wordt ingegaan op het besturingsmodel, het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, de toepassing van de Code Goed Bestuur, de rol van medezeggenschap en de wijze waarop binnen de organisatie wordt omgegaan met integriteit en klachten.

11.1 Besturingsmodel

Cibap kent een bestuursmodel met een College van Bestuur en een Raad van Toezicht. Het College van Bestuur is belast met het besturen van de instelling en is verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de dagelijkse aansturing van de organisatie. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Daarnaast vervult de Raad van Toezicht de rol van werkgever van het College van Bestuur en staat de raad het bestuur met advies terzijde.

11.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur van Cibap bestaat uit een voorzitter en een lid en functioneert als een tweehoofdig collegiaal bestuur. Beide bestuurders dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het beleid en de aansturing van de organisatie.

In 2025 hebben zich wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van het College van Bestuur. Per 1 februari 2025 is de voorzitter, Désirée Majoor, afgetreden. Per 1 maart 2025 is Kirstin van Loon benoemd als voorzitter. Daarnaast is eind februari 2025 één van de leden van het College van Bestuur wegens ziekte uitgevallen.

Gedurende het verslagjaar heeft de voorzitter de bestuurlijke continuïteit geborgd. Ter ondersteuning van het bestuur is een strategisch adviseur aangesteld, die heeft bijgedragen aan de voortgang van strategische en organisatorische vraagstukken.

Kirstin van Loon (voorzitter College van Bestuur)
Nevenfuncties in 2025: geen

Bart Schouten (lid College van Bestuur)
Nevenfuncties in 2025:

- Vice-voorzitter Stichting PROTO Zwolle (onbezoldigd)
- Bestuurslid Stichting Netwerk MBO Excellent

11.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht functioneert conform de vastgestelde statuten (2016) en het bestuursreglement en voldoet aan de bepalingen van de branchecode Goed Bestuur in de BVE-sector.

In het bestuursjaar 2025 is geen sprake geweest van tegenstrijdige belangen of belangenverstrengeling.

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit zes leden. In juli 2025 heeft een wisseling plaatsgevonden waarbij mevrouw Zandveld is afgetreden en de heer Bouwman is toegetreden als lid en voorzitter van de auditcommissie.

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit de volgende leden:

- **Mevrouw F.C.N.M. den Boer** (voorzitter), directeur Centre for Science and Culture, Universiteit Utrecht;
- **Mevrouw E.S. Zandveld RA**, interim financial (lid tot 1 juli 2025);
- **Mevrouw A.Y. Vrolijk-de Mooij** (vicevoorzitter), directeur-bestuurder van overO/Stadkamer;
- **De heer A.C.B. van den Dries**, impactstrateeg bij The Butterfly Generation (lid auditcommissie);
- **Mevrouw J.M.J. Mens**, José Mens Advies en Management, zelfstandige managementadviespraktijk op het gebied van strategie en organisatie;
- **De heer O.H. Bouwman**, zelfstandig interim financial bij AJE Interim (voorzitter auditcommissie vanaf 1 juli 2025).

In bijlage 2 is het verslag van de Raad van Toezicht over 2025 opgenomen.

11.4 Code Goed Bestuur

De Algemene Ledenvergadering van de MBO Raad heeft in het najaar van 2020 de Code Goed Bestuur MBO vastgesteld. In november 2024 is deze code herzien en opnieuw vastgesteld. De Code Goed Bestuur vormt de branchecode voor het middelbaar beroepsonderwijs in de zin van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB).

De code is gebaseerd op vijf kernwaarden die richting geven aan het bestuurlijk handelen van onderwijsinstellingen: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. Deze waarden zijn gelijkwaardig en dienen met elkaar in balans te worden gebracht.

Binnen Cibap wordt deze branchecode op verschillende manieren toegepast en geborgd. De implementatie van de Code krijgt, in afstemming met de Raad van Toezicht, vorm in de dagelijkse praktijk van de organisatie. In 2025 zijn de kernwaarden onder andere zichtbaar geweest in de wijze waarop is gestuurd op onderwijskwaliteit, samenwerking met interne en externe partners en het maken van strategische keuzes rondom onderwijsontwikkeling en huisvesting.

De kernwaarden komen tot uitdrukking in het handelen van de organisatie en in de wijze waarop besluiten worden genomen, wordt samengewerkt en verantwoording wordt afgelegd.

Voor Cibap vormen deze kernwaarden een belangrijk uitgangspunt voor het handelen van bestuur en organisatie. De waarden zijn herkenbaar in de verschillende onderdelen van dit bestuursverslag en in de manier waarop invulling wordt gegeven aan de missie: het opleiden van studenten tot de vormgevers van de wereld van morgen.

In 2025 is niet afgeweken van de Code Goed Bestuur.

11.5 Horizontale verantwoording en medezeggenschap

Binnen Cibap wordt horizontale verantwoording ingevuld via periodiek overleg en afstemming met medezeggenschapsorganen, studenten, ouders, Raad van Toezicht, werkveld en samenwerkingspartners.

Binnen Cibap wordt de medezeggenschap vormgegeven door een Ondernemingsraad, een Studentenraad en een Adviesraad Ouders. Hiermee is de medezeggenschap binnen de instelling op een zorgvuldige wijze georganiseerd.

Het College van Bestuur hecht waarde aan een open en constructieve samenwerking met de medezeggenschapsorganen. Met de Ondernemingsraad, Studentenraad en Adviesraad Ouders vindt periodiek overleg plaats. De raden worden betrokken bij beleidsontwikkeling en adviseren over onderwerpen die voor de organisatie, medewerkers, studenten en ouders van belang zijn.

Daarnaast worden binnen Cibap regelmatig dialoogsessies georganiseerd met verschillende belanghebbenden, zoals studenten (onder andere via studentenarena's), ouders/verzorgers (periodieke overleggen) en het werkveld (expertgroepen). In deze dialogen wordt niet alleen verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid, maar wordt ook actief om feedback en aanbevelingen gevraagd.

Cibap is daarnaast aangesloten bij het Kwaliteitsnetwerk MBO, een samenwerking van mbo-instellingen gericht op kennisdeling en kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In dit verband wordt gebruikgemaakt van instrumenten zoals instellingsdialogen, thematische audits en peer reviews.

Daarnaast werkt Cibap samen met andere mbo-instellingen en relevante partners in regionale en landelijke netwerken, gericht op verdere versterking van onderwijs en innovatie.

Ook vindt periodiek overleg plaats met gemeenten en andere regionale stakeholders over thema's zoals onderwijsontwikkeling, studentenwelzijn, bereikbaarheid en huisvesting.

Ondernemingsraad (OR)

Het verslag van de Ondernemingsraad is opgenomen in bijlage 3 van dit bestuursverslag.

Studentenraad (SR)

Het jaarverslag van de Studentenraad is opgenomen in bijlage 4 van dit bestuursverslag.

Adviesraad Ouders (ARO)

Het jaarverslag van de Adviesraad Ouders is opgenomen in bijlage 5 van dit bestuursverslag.

11.6 Integriteit, klachten en klokkenluidersregeling.

Cibap beschikt over een klokkenluidersregeling die medewerkers en andere betrokkenen de mogelijkheid biedt om vermoedens van misstanden te melden. De regeling is in 2011 vastgesteld en in november 2023 juridisch getoetst. In 2025 is van deze regeling geen gebruik gemaakt.

Cibap beschikt daarnaast over regelingen en procedures voor de afhandeling van klachten. Klachten van studenten, ouders, medewerkers of andere betrokkenen worden zorgvuldig behandeld volgens de geldende interne procedures.

Een veilig schoolklimaat is essentieel voor effectief leren en werken. Cibap sluit aan bij de uitgangspunten van de MBO Raad ten aanzien van integraal veiligheidsbeleid, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen een veilig leer- en werkklimaat, veiligheid bij incidenten en een veilige infrastructuur.

Alle relevante documenten en regelingen op het gebied van veiligheid zijn centraal toegankelijk, zodat inzichtelijk is hoe dit binnen Cibap is georganiseerd. Zo beschikt Cibap onder andere over een gedragscode en een meldpunt veiligheid, waar laagdrempelig melding kan worden gemaakt van ongewenste situaties.

Afhandeling van klachten in het verslagjaar

Klachten worden geregistreerd en gemonitord door de adviseur Kwaliteit van het Bestuursbureau. Vanaf september 2025 is deze verantwoordelijkheid ondergebracht bij het bestuurssecretariaat.

In 2025 zijn via het klachtenmeldpunt in totaal 9 klachten afgehandeld. Bij de behandeling van klachten is hoor en wederhoor toegepast en is, waar mogelijk, ingezet op het met elkaar in gesprek brengen van betrokkenen.

- De ontvangen klachten hadden betrekking op:
- Roosterwijzigingen die te laat aan studenten werden gecommuniceerd;
 - De intakeprocedure; in een aantal gevallen is studenten de mogelijkheid geboden de intake opnieuw te doorlopen. Vanaf medio 2025 is de intakeprocedure vervangen door een welkomstgesprek met het intake-team;
 - Een negatieve stagebeoordeling. Deze klacht is zorgvuldig behandeld, onder meer door meerdere onafhankelijke herbeoordelingen te laten uitvoeren. Het bevoegd gezag heeft uiteindelijk besloten de klacht niet-ontvankelijk te verklaren.

De andere partij liet zich in de klachtenprocedure bijstaan door een advocaat.

Toegankelijkheid klachtenmeldpunt

Sinds januari 2025 is op de hoofdpagina van het studentenintranet een tegel ‘Klacht melden’ opgenomen. Deze laagdrempelige voorziening heeft geleid tot een toename van het aantal meldingen.

Bijlage



Bijlage 1 Controle verklaring

Bijlage 2 Jaarverslag Raad van Toezicht

Bijlage 3 Jaarverslag OR

Bijlage 4 Jaarverslag Studentenraad (SR) 2025

Bijlage 5 Jaarverslag Adviesraad Ouders (ARO) Cibap 2025

Bijlage 6 Jaarverslag examinering

Bijlage 7 Rapportage Werkagenda 2024-2027

Bijlage 8 Organisatiestructuur

Bijlage 1 Controle verklaring



Schrevenweg 3-9
8024 HB Zwolle

T (038) 303 21 40
zwolle@vanreeacc.nl
www.vanreeacc.nl
KvK nr. 76522539

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Cibap

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Cibap te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cibap op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Cibap zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de

jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten,

- van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Zwolle, 11 juni 2026
Van Ree Accountants

E.J.A. aan het Rot AA

Bijlage 2 Jaarverslag Raad van Toezicht

Algemeen

Via dit jaarverslag legt de Raad van Toezicht (RvT) verantwoording af over de wijze waarop zij in 2025 invulling heeft gegeven aan haar toezichthoudende rol.

De RvT ziet toe op het functioneren van het College van Bestuur (CvB) en op de algemene gang van zaken binnen Cibap. Daarbij staan het belang van de instelling, de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van studenten en medewerkers centraal. Transparantie, goede informatievoorziening en wederzijds vertrouwen vormen de basis voor het samenspel tussen bestuur en toezichthouder.

De RvT stelt vast dat in het verslagjaar op constructieve wijze is samengewerkt met het CvB. Tegelijkertijd kenmerkt 2025 zich als een jaar waarin de organisatie zich nadrukkelijk heeft voorbereid op verdere ontwikkeling en verandering. De RvT heeft deze beweging actief gevolgd en het CvB bevraagd op samenhang, prioritering en uitvoerbaarheid.

De RvT constateert daarnaast dat de samenwerking met de medezeggenschapsorganen, in het bijzonder de Ondernemingsraad (OR) en Studentenraad (SR) constructief en waardevol is geweest. Deze samenwerking draagt bij aan zorgvuldige besluitvorming en een breed gedragen ontwikkeling van de organisatie.

Wettelijke taken en bevoegdheden

De RvT heeft in 2025 invulling gegeven aan de wettelijke taken zoals vastgelegd in de relevante onderwijswetgeving. In dat kader heeft de RvT de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het bestuursverslag goedgekeurd. Tevens heeft de RvT toegezien op de naleving van wet- en regelgeving en op de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen.

De RvT vervult de rol van werkgever van het CvB. In dat kader is de RvT betrokken bij benoeming, beoordeling, beloning en – indien aan de orde – schorsing en ontslag van bestuurders. In 2025 heeft de RvT, mede in het licht van de ontstane situatie binnen het CvB besluiten genomen gericht op het waarborgen van bestuurlijke continuïteit.

De RvT heeft het functioneren van het CvB geëvalueerd op basis van vooraf vastgestelde doelstellingen en in het licht van de strategische en organisatorische opgaven van de instelling.

De externe accountant is door de RvT benoemd. De RvT heeft kennisgenomen van de bevindingen van de accountant ten aanzien van de controle van de jaarrekening.

Inrichting en werkwijze van de Raad van Toezicht

De RvT werkt vanuit de principes van goed bestuur zoals vastgelegd in de Code Goed Bestuur in het mbo. De scheiding tussen bestuur en toezicht is geborgd in de governancestructuur van de instelling.

De RvT hanteert een toezichtskader waarin de strategische doelstellingen, risico's en maatschappelijke opdracht van Cibap centraal staan. Vanuit een toezichtsvisie gericht op betrokken en kritisch partnerschap houdt de RvT toezicht op de realisatie van de organisatiedoelen en de continuïteit van de instelling.

De RvT heeft in 2025 zes reguliere vergaderingen gehouden. De vergaderingen kennen een vaste structuur, waarbij voorafgaand aan iedere vergadering een vooroverleg ('voorzit') plaatsvindt tussen de leden van de RvT. Per vergadering wordt een verdiepend thema behandeld.

Hiernaast heeft de RvT het afgelopen jaar veelvuldig en intensief met de bestuurder en andere medewerkers uit te organisatie gewerkt aan diverse dossiers die extra aandacht vroegen als continuïteit van bestuur, bedrijfsvoering, financiën en de ontwikkeling van de Spoorzone.

De RvT heeft vanuit haar rol als werkgever zorggedragen voor de begeleiding bij ziekte van een van de bestuurders en proces ter ondersteuning van de voorzitter. Daarbij gaf de RvT vorm aan een profiel/search voor een interim bestuurder. Bij dit proces werd, naast de voorzitter CvB, ook de medezeggenschap betrokken.

Het CvB en de manager Finance, Planning & Control waren aanwezig bij de vergaderingen en voorzagen de Raad van relevante informatie via managementrapportages. De auditcommissie richtte zich op financiële vraagstukken, de begroting en het jaarverslag. De begeleidingscommissie Spoorzone hield zich bezig met de huisvestingsopgave. De remuneratiecommissie voerde de jaargesprekken met het CvB en hield zich bezig met de verzuimbegeleiding. De RvT kent geen afzonderlijke kwaliteitscommissie; dit onderwerp wordt integraal behandeld.

De RvT constateert dat in 2025 verdere stappen zijn gezet in de professionalisering van de bedrijfsvoering, onder andere op het gebied van planning & control, informatievoorziening en sturing. De RvT hecht waarde aan continue professionalisering en neemt deel aan relevante bijeenkomsten en scholing.

In aanvulling op de reguliere toezichtcyclus heeft de RvT in 2025 specifiek aandacht besteed aan een aantal strategische en organisatorische thema's.

Belangrijke onderwerpen en toezicht in 2025

Strategische ontwikkeling en organisatieontwikkeling

Het College van Bestuur heeft een intensief traject doorlopen waarbij alle geledingen van de organisatie zijn betrokken. De RvT is gedurende dit traject meegenomen in de afweging van dilemma's en besluitvorming.

De doorontwikkeling van de organisatiestructuur is in 2025 geconcretiseerd met de aanstelling van zeven opleidingsmanagers. Dit draagt bij aan versterkt eigenaarschap binnen teams, een grotere wendbaarheid van de organisatie en verdere professionalisering van sturing en samenwerking. De RvT heeft de voortgang actief gevolgd en het bestuur bevraagd op samenhang en uitvoerbaarheid.

Strategie en herpositionering

In 2025 is een traject gestart gericht op de (her)positionering van Cibap, mede in het licht van ontwikkelingen in de sector en de toekomstige positie van vakscholen. De RvT heeft dit traject actief gevolgd en het bestuur bevraagd op strategische keuzes, onderscheidend vermogen en het langetermijnperspectief van de instelling.

Onderwijsontwikkeling en onderwijskwaliteit

De evaluatie van het onderwijsconcept PRO2025 en de voorbereiding van een nieuwe onderwijsvisie vormden belangrijke onderwerpen van gesprek. De RvT constateert dat verdere professionalisering en meer structuur noodzakelijk zijn.

De beroepspraktijkvorming (BPV) is daarbij expliciet als aandachtspunt benoemd. De RvT heeft het bestuur bevraagd op de wijze waarop begeleiding, organisatie en aansluiting op het werkveld worden versterkt.

De RvT heeft daarnaast kennisgenomen van de resultaten van de JOB-monitor en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Deze laten een positief beeld zien van de beleving van studenten en medewerkers en bieden tegelijkertijd aanknopingspunten voor verdere verbetering. Het bestuur heeft een intensief traject doorlopen waarbij alle geledingen van de organisatie zijn betrokken. Het CvB heeft de RvT hierin meegenomen bij de afweging van dilemma's en besluitvorming.

Studentenaantallen en positionering

De ontwikkeling van studentenaantallen is gedurende het jaar gevolgd, mede in relatie tot de strategische positionering van Cibap en de ontwikkeling van het opleidingsportfolio. De RvT onderkent dat dit een blijvend aandachtspunt is, mede gezien demografische ontwikkelingen en veranderingen in de arbeidsmarkt.

Financiële ontwikkeling en beheersing

De RvT heeft in 2025 intensief toezicht gehouden op de financiële ontwikkeling van de organisatie. Het negatieve exploitatieresultaat, de stijgende personeelslasten en de ontwikkeling van Cibap Next vormden daarbij belangrijke aandachtspunten.

Daarnaast is aandacht besteed aan noodzakelijke bijsturing op het gebied van financiën en personele inzet, zowel binnen het onderwijs als binnen Cibap Next, gericht op een duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

Leven Lang Ontwikkelen (Cibap Next)

De ontwikkeling van Cibap Next is afzonderlijk besproken. De RvT heeft kennisgenomen van de achterblijvende resultaten en ondersteunt de herijking van de business case en de positionering van deze activiteiten.

Huisvesting en Spoorzone

De huisvestingsopgave en de mogelijke ontwikkeling binnen de Spoorzone in Zwolle vormden een belangrijk strategisch dossier. In april 2025 is het pand onder voorwaarden verkocht. De RvT heeft, mede op advies van het CvB, besloten de definitieve overdracht niet in december 2025 te laten plaatsvinden, maar deze op te schorten.

De RvT blijft nauw betrokken bij de verdere besluitvorming rondom dit traject.

Inspectie en kwaliteitszorg

In het verslagjaar heeft de Inspectie van het Onderwijs een positief oordeel gegeven over Cibap. De Raad ziet dit als bevestiging van de ingezette koers, en onderkent tegelijkertijd dat verdere ontwikkeling noodzakelijk blijft. De opvolging van de aandachtspunten wordt actief gevolgd.

Risicobeheersing

De RvT heeft in 2025 expliciet aandacht besteed aan de belangrijkste risico's, waaronder studentenaantallen, personele inzetbaarheid, financiële houdbaarheid, huisvesting en de uitvoerbaarheid van veranderopgaven. Deze risico's maken integraal onderdeel uit van de planning- en controlcyclus.

Governance, bestuur en toezicht

Binnen het CvB heeft zich in 2025 een wijziging voorgedaan in de feitelijke invulling van de bestuurlijke taken. Kort na het aantreden van de voorzitter is het lid CvB wegens ziekte uitgevallen. De RvT is gedurende het jaar nauw betrokken geweest bij de borging van de bestuurlijke continuïteit. In eerste instantie is gekozen voor tijdelijke ondersteuning van de voorzitter.

Aan het einde van 2025 is een interim-bestuurder aangesteld, waarmee invulling is gegeven aan de behoefte aan versterking van de bestuurlijke capaciteit in een periode van organisatieontwikkeling en strategische opgaven.

De RvT onderhoudt actief contact met de medezeggenschap en heeft in 2025 meerdere overlegmomenten gehad met de OR, SR en Adviesraad Ouders (ARO). In het kader van het instemmingsrecht op de beleidsrijke begroting 2025 is een gezamenlijke vergadering georganiseerd met de auditcommissie van de RvT, de OR, de SR en het CvB. Naast de formele bespreking van de begroting is daarbij op open en constructieve wijze gesproken over bredere ontwikkelingen binnen Cibap.

Gedurende 2025 hebben meerdere overlegmomenten plaatsgevonden met de OR en SR. Deze contacten dragen bij aan een breed en verdiepend beeld van de organisatie.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad bestond in 2025 uit zes leden. In juli 2025 heeft een wisseling plaatsgevonden waarbij mevrouw Zandveld is afgetreden en de heer Bouwman is toegetreden als lid en voorzitter van de auditcommissie.

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit de volgende leden:

- **Mevrouw F.C.N.M. den Boer** (voorzitter); Directeur Centrum voor Wetenschap en Cultuur Universiteit Utrecht;
- **Mevrouw E.S. Zandveld RA**; Interim financial (lid tot 1-7-2025);
- **Mevrouw A.Y. Vrolijk** – de Mooij (vicevoorzitter); Directeur bestuurder van overO/Stadkamer
- **De heer A.C.B. van den Dries**, Impact strateeg The Butterfly Generation (lid auditcommissie);
- **Mevrouw J.M.J. Mens**; José Mens Advies en Management, zelfstandige management adviespraktijk op het gebied van strategie en organisatie;
- **De heer O.H. Bouwman**, zelfstandig interim financial, AJE-interim (voorzitter auditcommissie vanaf 1-7-2025).

In het kalenderjaar 2025 is mevrouw Zandveld afgetreden aangezien zij per 1 juli 2025 de maximaal benoembare periode van 12 jaar bereikte. De heer Bouwman is per 1 juli 2025 toegetreden als lid en voorzitter van de auditcommissie. De heer Van den Dries is 1-7-2025 herbenoemd voor een tweede termijn. Mevrouw Vrolijk is 1-7-2025 herbenoemd voor een derde termijn.

De samenstelling van de RvT is gebaseerd op profielschetsen, hierbij wordt gekeken naar een brede mix van deskundigheid en ervaring. De RvT kent een rooster van aftreden waarbij de leden periodiek aftreden. De leden worden benoemd voor een periode van 4 jaar, bij goed functioneren zijn de leden 2 keer herbenoembaar.

Nevenfuncties

De leden van de RvT vervulden in 2025 de volgende relevante nevenfuncties:

Mevrouw F.C.N.M. den Boer	• Lid Raad van Toezicht NPO; • Lid Raad van Toezicht Stichting Bibliotheek Utrecht; • Lid Bestuur Stichting Samenwerkende Utrechtse Musea; • Lid Raad van Toezicht Het Cultuurfonds (vanaf juli 2025).
Mevrouw E.S. Zandveld RA	• Voorzitter Raad van Toezicht Kinderthuiszorg Nederland; • Lid Raad van Toezicht Helden van Hackforts.
Mevrouw A.Y. Vrolijk-de Mooij	• Lid van de Raad van Toezicht van NBD Biblion; • Moderator bij ELLLA; • Bestuurslid van Stichting wijkcentrum Aa-landen; • Bestuurslid SAMBiQ; • Voorzitter beheerstichting Stadskazerne; • Bestuurslid CBCT.
De heer A.C.B. van den Dries	• Lid Raad van Toezicht Ut Huus.
Mevrouw J.M.J. Mens	• Lid Raad van Toezicht Scholengroep LingeRijn; • Voorzitter diverse bezwaarcommissies.
De heer O.H. Bouwman	• Voorzitter Deputaten Financiële Zaken Christelijke Gereformeerde Kerken Nederland; • Bestuurslid Stichting Topsportteams Zwolle; • Lid Raad van Toezicht Stichting Wiardihoeye.

De RvT heeft vastgesteld dat er in 2025 geen sprake is geweest van (de schijn van) belangenverstrengeling. Eventuele (potentiële) tegenstrijdige belangen worden conform de geldende afspraken gemeld en besproken binnen de RvT.

Zelfevaluatie en functioneren Raad van Toezicht

De RvT evalueert jaarlijks het eigen functioneren. In 2025 heeft deze evaluatie in juli plaatsgevonden in een besloten setting onder externe begeleiding, waarbij is gereflecteerd op de onderlinge samenwerking, de effectiviteit van het toezicht en de relatie met het College van Bestuur. De RvT heeft vastgesteld dat in 2025 is gehandeld conform de Code Goed Bestuur en de geldende wettelijke vereisten.

Vergoeding

De leden van de RvT ontvangen een vergoeding conform de geldende richtlijnen en binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (WNT). Voor wat betreft de beloning van de leden van de RvT en CvB wordt verwezen naar de tabel WNT-topfunctionarissen in de jaarrekening.

Reflectie en vooruitblik

De RvT constateert dat Cibap in 2025 belangrijke stappen heeft gezet in de voorbereiding op toekomstige ontwikkelingen. Het jaar kenmerkt zich als een periode waarin de basis is gelegd voor verdere professionalisering van het onderwijs, de organisatie en de sturing. De combinatie van strategische heroriëntatie, financiële druk en organisatieontwikkeling vraagt om consistente uitvoering, duidelijke prioritering en stevig leiderschap.

De RvT heeft er vertrouwen in dat Cibap, onder leiding van het CvB, in staat is deze opgaven verder vorm te geven. De RvT blijft in 2026 nadrukkelijk toezien op de samenhang, voortgang en realisatie van de ingezette koers, met als doel duurzame resultaten voor studenten en een toekomstbestendige organisatie.

Overzicht behandelde onderwerpen

Onderstaand overzicht geeft een nadere specificatie van de onderwerpen die in 2025 binnen de RvT zijn behandeld.

Themabijeenkomsten

- Gezamenlijke bijeenkomst met de medezeggenschapsraden over toekomstscenario's voor de student van de toekomst (september 2025);
- Cibap Next

Bestuurlijk/strategisch

- Bestuursverslag 2024;
- Benoeming voorzitter College van Bestuur;
- Proces, profiel en search interim bestuurder
- Inrichting (top)structuur Cibap
- Voortgang ontwikkeling Spoorzone;
- Verkoop pand onder voorwaarden;
- Jaarplan 2025–2026;
- Voorzitter RvT aanwezig geweest bij NVV-bijeenkomst;
- Vice voorzitter aanwezig geweest bij mbo-bijeenkomst over bekostiging.

Financieel/organisatorisch

- Exploitatieresultaten 2025 (periodiek);
- Voorlopig resultaat 2024;
- Jaarrekening 2024 en goedkeuring bestuursverslag;
- Investerings 2025;
- Beleidsrijke begroting 2026 (goedgekeurd);
- Formatieontwikkeling;
- Ontwikkeling ziekteverzuim;
- Managementrapportages inclusief risicoanalyse;
- Toepassing Wet normering topinkomens (WNT);
- Verzuimbegeleiding lid College van Bestuur.

Onderwijsinhoudelijk

- Leven Lang Ontwikkelen (LLO);
- Beroepspraktijkvorming (BPV).

Studentenaantallen

- Ontwikkeling aanmeldingen en intake;
- Studentenaantallen en meerjarenprognose.

Contact met medezeggenschap

- Gezamenlijke vergaderingen met OR, SR en ARO;
- Bijwonen van vergaderingen van de SR;
- Periodiek overleg met de Ondernemingsraad
- Profiel en advies aanstelling Interim bestuurder

Bijlage 3 Jaarverslag OR

Jaarverslag Ondernemingsraad Cibap 2025

Doelstelling

- 1. De Ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van de werknemers van het Cibap.
- 2. De OR denkt mee en mag meebeslissen over cao-technische, onderwijskundige, organisatorische, financiële en strategische zaken.
- 3. De OR toetst het ingezet beleid op basis van de cao mbo, de WOR, het Professioneel Statuut, de arbeidsomstandighedenwet en de wet Educatie en Beroepsonderwijs.

Leden van de OR

De Ondernemingsraad bestaat momenteel uit negen vertegenwoordigers uit de onderwijs- en onderwijsondersteunende teams, inclusief secretaris OR. De termijn voor OR-leden is in principe vier jaar.

Samenstelling

In april bestond de OR uit negen leden, inclusief secretaris, waarbij er wisselingen zijn geweest in bezetting. Zo hebben enkele leden afscheid genomen, waardoor er zetels vrijkwamen. Dit zorgde voor nieuwe leden, wat ook voor nieuwe energie zorgt. Verkiezingen waren niet nodig, omdat het aantal aanmeldingen overeenkwam met het aantal beschikbare zetels. De OR is in zijn hoedanigheid goed verdeeld over meerdere opleidingsteams van het CIBAP, inclusief de ondersteunende diensten; zo zijn er drie leden vanuit de ondersteunende diensten en zes leden zijn docenten.

Bevoegdheden OR

Algemene bevoegdheden

- Recht op informatie
- Recht op initiatief
- Recht op minimaal tweemaal per jaar overleg met bestuur

Bijzondere bevoegdheden

- Instemmingsbevoegdheid
- Adviesbevoegdheid

Vergaderingen OR

Het College van Bestuur en de OR kunnen zowel afzonderlijk als ook gezamenlijk onderwerpen inbrengen voor de OR-vergadering. Er wordt binnen de OR gewerkt met een vergadercyclus. Deze cyclus bestaat uit:

- Agenda overleg
 - o (voorzitter CvB, voorzitter OR, secretaris CvB)
- OR-vooroverleg (OR-leden, eventueel genodigden, openbaar voor achterban)
- OR-overleg (OR-leden en voorzitter CvB, eventueel genodigden, niet openbaar)

Tijdens het vooroverleg kan de OR verschillende deskundigen en/of collega's uitnodigen voor toelichting. De agenda van het OR-vooroverleg wordt voorafgaand aan de vergadering aan alle medewerkers gecommuniceerd. Besluitvorming vindt plaats tijdens het OR-overleg. Tussen het agendaoverleg en het OR-vooroverleg zitten minimaal twee weken voorbereidingstijd.

Tweemaal per jaar is er een gezamenlijke vergadering met het College van Bestuur, een afvaardiging van de Raad van Toezicht, de Studentenraad en de Advies Raad Ouders.

De OR streeft ernaar om ieder jaar in september, bij de start van het schooljaar, een startdag te organiseren voor haar leden. Deze dag staat in het teken van scholing rond OR-thema's, portfeuilleverdeling en gezamenlijke afstemming.

Communicatie achterban

Aan het begin van het schooljaar staan de vergaderdata voor de achterban op intranet. In de week voorafgaand aan het OR-vooroverleg ontvangt het personeel via mail de agenda en een uitnodiging voor dit vooroverleg. Geïnteresseerden kunnen het OR-vooroverleg bijwonen. Van het vooroverleg wordt een verslag gemaakt voor de OR-leden en de aanwezigen.

Het OR-overleg is enkel voor genodigden. Tijdens het OR-overleg worden notulen gemaakt, die tijdens het volgende OR-overleg of voorafgaand via de mail worden vastgesteld. De vastgestelde notulen worden op het intranet geplaatst.

De OR heeft een pagina op het intranet waarop de namen en foto's van de leden staan met hun portfeuille, zodat ze gemakkelijk aanspreekbaar zijn voor de achterban. Wanneer medewerkers onderwerpen of vragen hebben, kunnen zij dit schriftelijk aan de voorzitter of aan andere leden van de OR melden. De reacties worden tijdens het vooroverleg van de OR behandeld. Dit jaar heeft onze achterban ons actief weten te benaderen, zowel via mail als mondeling. Daarnaast hebben meerdere collega's deelgenomen aan een vooroverleg.

Deskundigheid

De OR kan deskundigen uitnodigen voor het bijwonen van een vergadering met het oog op de behandeling van een bepaald onderwerp. De OR is ook dit jaar aangesloten bij het OR Steunpunt CNV, om bij onderwerpen over collectieve arbeidsvoorwaarden, aanvullend deskundig advies te krijgen. Verder zijn we aangesloten bij het Platform medezeggenschap in het MBO en hebben we een abonnement op het blad OR Rendement.

Op uitnodiging van de OR hebben de volgende deskundigen vanuit de organisatie een toelichting op onderwerpen gegeven:

- 1. Dienst HR
- 2. Bedrijfsarts
- 3. Dienst Finance
- 4. Onderwijsbureau
- 5. CNV voor advies

Scholing

De OR heeft afgelopen jaar haar dagen van scholing goed benut, door meerdere scholingen in te zetten, met deskundigen: zowel vanuit vakbond CNV als vereniging VERUS.

Overleg met de vakbonden

In 2025 is het IGO-overleg geweest waarbij leden van de OR aanwezig waren.

Overleg met de studentenraad

Ook in het komende jaar blijft de OR zich inzetten voor regelmatige en inhoudelijke afstemming met de Studentenraad. In 2025 is dit overleg slechts sporadisch tot stand gekomen, ondanks de gezamenlijke wens om meer samen op te trekken.

Overleg met de Raad van Toezicht

Er is enkele keer online overleg geweest met de Raad van Toezicht, naast de gezamenlijke bijeenkomst met alle raden. De ondernemingsraad ervaart het meerdere malen contact gedurende het jaar als prettig.

Onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn geweest

- Inrichting nieuw management
- Vernieuwde functieprofielen
- ARBO-jaarverslag
- Telefoonbeleid
- Beslis-document
- Kwaliteitszorg
- Functiereeks opleidingsmanagers
- Contact achterban; OR-on-Tour
- Doorontwikkeling onderwijsorganisatie
- Plan OSC
- Financieel rapportage
- Jaarbegroting
- Spoorzone
- Kaderbrief met jaarplan en meerjarenstrategie
- Onderwijsinspectie
- Dienstenplan
- Teamplannen
- Planning & control cyclus
- RI&E toetsbrief
- MTO resultaatbesprekingen

Bijlage 4 Jaarverslag Studentenraad (SR) 2025

Algemeen

De studentenraad is in de loop van 2025 en 2026 volop aan het werk geweest; zo stelt de SR zich ten alle tijden meedenkend en constructief op, werven ze nieuwe leden, houden ze contact met de ondernemingsraad en is er jaarlijks een overleg met een delegatie vanuit de Raad van Toezicht. De studentenraad krijgt ondersteuning vanuit het directiesecretariaat en vanuit een begeleider van het Cibap.

Doelstelling studentenraad

De studentenraad (SR) is de link tussen de studenten en het bestuur van het Cibap. Hierbij staat het belang van de studenten, de opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden centraal. De SR is de stem van de studenten binnen de organisatie van het Cibap. Focuspunten van de SR zijn communicatie, de onderwijsinhoud, de faciliteiten, het welzijn en sociale contacten.

Leden van de studentenraad

Het streven van de studentenraad is een algehele representatie van de school en haar studenten te vormen. Gedurende het jaar zijn er nieuwe leden bij de studentenraad gekomen.

Bevoegdheden studentenraad

De SR heeft meerdere bevoegdheden:

- **Instemmingsrecht**
Hierbij kan een beslissing van het CvB niet worden genomen zonder dat de SR daarmee instemt.
- **Initiatiefrecht**
De SR kan het CvB vragen om bepaalde beslissingen uit te leggen en kan zelf voorstellen doen aan het CvB.
- **Informatierecht**
Het CvB moet alle informatie geven die de SR nodig heeft om de taak als SR goed te kunnen uitoefenen.
- **Adviesrecht**
Recht om het CvB te adviseren wanneer het gaat om zaken die gevolgen hebben voor studenten.

Vergaderingen van de studentenraad

De SR heeft in het schooljaar 2022/2023 6 keer vergaderd. Daarvan waren twee vergaderingen gezamenlijk met de Ondernemingsraad, Adviesraad Ouders, Raad van Toezicht en College van Bestuur. Daarnaast is er regelmatig overleg geweest met het college van bestuur, de ondernemingsraad en binnen de SR zelf.

Gedurende het jaar hebben een aantal genodigden de vergaderingen bijgewoond om toelichting te geven op onderwerpen zoals de beleidsrijke begroting en kwaliteit.

Onderwerpen vanuit het CvB worden gedurende het jaar aan de studentenraad voorgelegd en besproken in de eerstvolgende vergadering.

Organisatie studentenraad

De leden van de SR hebben ieder een eigen functie binnen de raad. De volgende functies zijn van toepassing:

- **Voorzitter**
Contactpersoon en eerste aanspreekpunt tussen raad, studenten en het CvB. Hij of zij stelt de agenda op voor de vergaderingen en zit de vergadering voor en ziet erop toe dat de leden hun taak uitvoeren.
- **Algemeen lid**
Verantwoordelijk voor de klachtenafhandeling. Hij of zij ondersteunt de overige SR leden bij de taken.

Alle leden gaan over een portefeuille, deze portefeuilles zijn: communicatie, evenementen en activiteiten, studenten welzijn en algemene zaken. De SR wordt begeleid door een coördinator.

Communicatie met de achterban

1. De SR heeft een eigen e-mailadres: studenten-raad@cibap.nl, hier kunnen studenten onderwerpen aan de raad voorleggen.
2. De studentenraad is aan het onderzoeken hoe de achterban beter vertegenwoordigd kan worden.

Wervingsactie voor nieuwe leden

De studentenraad is en blijft bezig met het werven van nieuwe leden. In 2025 en 2026 zijn er nieuwe leden bij de studentenraad gekomen.

Instemming en advies

De SR heeft dit jaar bij een aantal onderwerpen instemmingsrecht verleend of advies mogen verlenen:

- Beleidsrijke begroting
- Beleidschrift huiselijk geweld

Doelen studentenraad schooljaar 2026/2027

- Onderzoeken van en degelijk advies uitbrengen omtrent stagebegeleiding en communicatie rondom stages inclusief examens binnen de stageperiode;
- Het onderzoeken van en advies uitbrengen over toilet hygiëne;
- Het onderzoeken van en advies uitbrengen over de uitwonende student;
- Projectboeken up to date houden;
- Werving van nieuwe leden;
- Meer communicatie met OR.

Bijlage 5 Jaarverslag Adviesraad Ouders (ARO) Cibap 2025

Doel en positie van de Adviesraad Ouders

De Adviesraad Ouders (ARO) heeft als doel het College van Bestuur, gevraagd en ongevraagd, te adviseren vanuit het perspectief van ouders/verzorgers. De ARO richt zich hierbij op beleid en ontwikkelingen die van invloed zijn op de schoolloopbaan en de brede ontwikkeling van studenten.

Samenstelling ARO in 2025

In 2025 bestond de Adviesraad Ouders uit de volgende leden:

- Marjolein van Nijst – voorzitter (tot november 2025, daarna afgetreden)
- Karin Bauhuis – lid (afgetreden eind januari 2025)
- Marjon Koetje – lid
- Ingrid Wiersma – lid
- Tom Schurink – lid, per november 2025 waarnemend voorzitter
- Peter Oskamp – lid (toegetreden in november 2025)
- Hans Janssen – lid (toegetreden in november 2025)
- Gerda Brands – lid (toegetreden in november 2025)

Bevoegdheden en werkwijze

De ARO heeft als bevoegdheid om advies te geven over onderwerpen die impact hebben op studenten en ouders/verzorgers, waaronder:

- Schoolkosten, onderwijs- en vakantieplanning;
- Studiebegeleiding, sociaal-emotionele ondersteuning en talentontwikkeling;
- Regelgeving (zoals AVG);
- Organisatorische en bestuurlijke besluiten met gevolgen voor studenten en ouders;
- Communicatie en onderwijsontwikkelingen.

Daarnaast onderhoudt de ARO structureel overleg met de Studentenraad en het College van Bestuur. Ten behoeve van het bestuur verslag stelt de ARO jaarlijks een overzicht op van samenstelling, activiteiten en besproken onderwerpen.

Vergaderingen en organisatie

De ARO vergaderde in 2025 driemaal. Twee bijeenkomsten vonden fysiek plaats (waarvan één gezamenlijk met andere raden), en twee bijeenkomsten online. Voorafgaand aan overleggen met het College van Bestuur vond intern (online) afstemming plaats over agenda, ingekomen stukken en het conceptverslag van de voorgaande vergadering.

Regelmatig werden inhoudelijk verantwoordelijke medewerkers uitgenodigd voor toelichting op specifieke onderwerpen. De ARO stelde vooraf schriftelijke vragen, waarna in de vergadering ruimte was voor verdieping en nuancering. Hierdoor verliepen de overleggen efficiënt en inhoudelijk gericht.

Aan het begin van het schooljaar stelde de ARO thematische aandachtspunten vast. Daarnaast werd ingespeeld op actuele onderwerpen, ingebracht door het College van Bestuur, ouders of studenten. De ARO richtte zich op generieke vraagstukken; individuele casuïstiek werd doorverwezen naar studievoaches of het klachtenbureau.

Besproken thema’s in 2025

In 2025 kwamen onder meer de volgende thema’s aan bod:

- Zichtbaarheid en werving van nieuwe ARO-leden;
- Contact met ouders en Studentenraad;
- Onderwijsinspectie;
- Voorzitterswissel;
- Werkplaatsenplan;
- 10–20-wekenstructuur;

Kennismaking met Kirstin als CVB lid.

In de loop van 2025 heeft de Adviesraad Ouders kennismemaakt met Kirstin. Deze kennismaking vond plaats in het kader van het structurele overleg tussen de ARO en het Cibap.

Activiteiten en overlegmomenten in 2025

Overleg 14 april 2025

Huisvesting/ Spoorzone

Het pand van Cibap is onder voorwaarden voorlopig verkocht. Studenten en ouders werden hierover geïnformeerd. Waardoor meerdere beslismomenten in het traject, waardoor de verkoop eventueel vertraagd of niet doorgezet zou kunnen worden. Bij definitieve verkoop blijft Cibap het pand huren totdat de nieuwbouw in de Spoorzone is opgeleverd.

Onderwijsinspectie

In mei 2025 vond het vierjaarlijks onderzoek van de Onderwijsinspectie plaats, gericht op bestuurlijke kwaliteit en ambities, kwaliteitszorg en financieel beheer. Het definitieve oordeel werd eind mei verwacht.

Evaluatie 20-wekenstructuur

Het uitgangspunt van de opleiding is dat de 20-wekenstructuur goed werkt voor studenten en onderwijsteams, met name in relatie tot portfolio-examinering. Studentfeedback wordt meegenomen. Vanuit de ARO werdesignaleerd dat sommige studenten de periode lang vinden. Er werd aandacht gevraagd voor tussentijdse reflectiemomenten. Vanuit het onderwijs werd aangegeven dat er meerdere meetmomenten zijn en studenten bij hulpvragen terechtkunnen bij hun mentor.

BPV (stage)

De ARO constateerde dat studenten die het schooljaar starten met BPV hun studietoecoach nog niet kennen. Voorgesteld werd studenten in de eerste schoolweek toch op school te laten starten voor kennismaking met mentor en stagebegeleider. Overige vragen over BPV zijn schriftelijk beantwoord door de clustercoördinator.

Zichtbaarheid en werving (voorjaar en zomer 2025)

Samen met Marketing & Communicatie is gewerkt aan het vergroten van de zichtbaarheid van de ARO. Besloten werd ouders te benaderen via een wervingsfilmpje tijdens de online ouderavond in september.

Op 26 juni 2025 was de ARO aanwezig op Verwonderland. Tijdens dit evenement zijn naar schatting circa 80 ouders persoonlijk benaderd en uitgenodigd om lid te worden. Dit resulteerde in drie nieuwe leden; een vierde ouder gaf aan in september 2026 te willen aansluiten.

Overleg van de raden – 25 september 2025

Tijdens het radenoverleg presenteerde de ARO haar doel en positionering als gesprekspartner die vanuit ouderperspectief bijdraagt aan het onderwijs. In een gezamenlijke ontwerpssessie werd gereflecteerd op het profiel van de Cibap-student van de toekomst. Dit resulteerde in het beeld van een flexibele, kritische maker met een creatieve houding, waarbij soft skills en ontwikkelbereidheid centraal staan.

Overleg 27 oktober 2025

Samenstelling en continuïteit ARO

Er werd besproken welke aanvullende mogelijkheden er zijn voor werving van ARO-leden. Ook werd de vraag voorgelegd wat de vervolgstap is wanneer het niet lukt een volwaardige ARO te vormen, bijvoorbeeld in de vorm van een meedenkpanel.

Start en einde schooljaar

De ARO benadrukte het belang van gezamenlijke kennismaking en afronding wanneer studenten bij de start of het einde van het schooljaar op stage zijn. Gesignaleerd werd dat dit niet altijd consistent gebeurt. Het belang hiervan werd onderschreven en teruggelegd bij de opleidingsmanagers.

Visie op studiebegeleiding (werkdocument)

De ARO gaf aan het werkdocument gedegen te vinden en waardeerde de eenduidige structuur en toegankelijkheid van zorg. Aandachtspunt was verdere verduidelijking van het onderwijskundige deel en het visualiseren van de route voor studietoecoaches en studentensupport.

Van intake naar welkom

Cibap stopt met het afnemen van intakegesprekken; studenten worden in principe niet meer afgewezen. In plaats daarvan vindt een welkomstgesprek plaats. Deze aanpak sluit aan bij collega-vakscholen en de veranderende markt. De ARO vroeg aandacht voor mogelijke gevolgen voor uitval in fase 1. De effecten van de nieuwe werkwijze worden gevolgd en de oriëntatiefase wordt opnieuw ingericht.

Overige vragen

- Bij keuzedelen met late lestijden wordt communicatie over tijden aangescherpt zodat studenten een bewuste keuze kunnen maken.
- Een signaal over absentmelding bij vrijstelling Engels is uitgezet bij Team Taal en Rekenen.
- Het informeren van ouders over de jaarplanning blijft complex vanwege de zelfstandige positie van studenten van 18 jaar en ouder.

Wisseling voorzitterschap

In november 2025 heeft Marjolein van Nijst afscheid genomen van de Adviesraad Ouders. Zij heeft in de voorgaande periode de rol van voorzitter vervuld. Met haar vertrek is Tom Schurink per november 2025 aangetreden als (waarnemend) voorzitter van de ARO, waarmee de continuïteit van het voorzitterschap is geborgd.

Afronding

Met dit verslag geeft de Adviesraad Ouders inzicht in haar samenstelling en activiteiten in 2025. De ARO heeft haar adviserende rol uitgevoerd vanuit het perspectief van ouders en blijft ook in de toekomst betrokken bij ontwikkelingen die van belang zijn voor studenten en hun ouders/verzorgers.

Namens de Adviesraad Ouders Cibap,
Tom Schurink
(waarnemend) voorzitter

Bijlage 6 Jaarverslag examinering

Inleiding

Een van de verantwoordelijkheden van de examencommissie is het samenstellen van het jaarverslag, zoals voorgeschreven door wetsvoorstel 7.4.5a, lid 6. In dit verslag rapporteert de examencommissie over haar activiteiten en de kwaliteit van de examens, in lijn met de standaarden voor examenkwaliteit van de inspectie.

Het jaarverslag van de Examencommissie van het Cibap dient als verantwoording aan het College van Bestuur over hoe de examinering en diplomering zijn verlopen, inclusief de gevolgde processen en procedures.

Deze verantwoording heeft betrekking op het studiejaar 2024/2025, wat de periode van 1 oktober 2024 tot 1 oktober 2025 omvat.

Terugblik organisatieaspecten examencommissie studiejaar 2024/2025

Gegevens examencommissie

Instelling	Cibap vakschool voor verbeelding
Periode waarop dit verslag betrekking heeft:	1 oktober 2024 tot 1 oktober 2025
Voorzitter examencommissie:	Franc Lafeber
Status van het verslag (concept/definitief):	Definitief

Samenstelling examencommissie studiejaar 2024/2025

In het studiejaar 2024/2025 bestond de examencommissie uit de volgende leden:

Naam	Functie	Rol
Rob Benerink	Werkzaam bij Zone college	Extern lid (onderwijs)
Wilma Dol-Buit	Adviseur kwaliteit	Intern lid
Hilda Huizing	Docent	Intern lid
Franc Lafeber	Teamcoördinator Taal & Rekenen	Voorzitter
Patricia Valckx	Studio Senses Zwolle	Extern lid (beroepspraktijk)
Freddy Warnar	Hoofd administratie	Intern lid
Robert Graveth	Adviseur	Secretaris

Wijzigingen in de samenstelling

In het studiejaar 2024/2025 hebben er geen wijzigingen in de samenstelling plaats gevonden.

Voor het studiejaar 2025/2026 zijn er de volgende wijzigingen:

- Wilma Dol-Buit stopt per 1 augustus 2025;
- Freddy Warnar stopt per 1 oktober 2025;
- Jetty Grotenhuis treedt toe als lid per 1 augustus 2025

De organisatie is hierover geïnformeerd.

Samenstelling voldoet aan de wettelijke eisen

Voor de samenstelling van de examencommissie gelden de volgende voorschriften:

- In de examencommissie zit tenminste één lid van buiten de opleiding(en) waarvoor de examencommissie is ingesteld.
- In de examencommissie zit tenminste één docent die betrokken is bij de opleiding(en) waarvoor de examencommissie is ingesteld.
- In de examencommissie zit tenminste één lid uit de beroepspraktijk.
- Leden van het bevoegd gezag en personen die anderszins financiële verantwoordelijkheid dragen binnen de mbo-instelling worden niet benoemd tot lid van de examencommissie. In afwijking hiervan kunnen personen die anderszins financiële verantwoordelijkheid dragen binnen de mbo-instelling wel worden benoemd indien de examencommissie regels vaststelt ter voorkoming van belangenverstrengeling bij de toedeling en uitvoering van haar taken.

In de examencommissie hadden een extern lid uit het bedrijfsleven en minimaal één vertegenwoordiger van de docenten zitting, zie het hierboven weergegeven overzicht. De samenstelling voldoet hiermee aan de wettelijke eisen.

Deskundigheid examencommissie

In november 2024 heeft de examencommissie een scholingsdag georganiseerd in samenwerking met Vernieuwonderwijs. Centraal stond de vraag: hoe kunnen we grip krijgen op de kwaliteit van toetsing en examinering binnen Cibap, werkend vanuit de kaders van Pro2025, maar met voldoende ruimte voor de verschillende teams. Vanuit de scholingsdag zijn acties voortgekomen die zijn uitgezet binnen de organisatie.

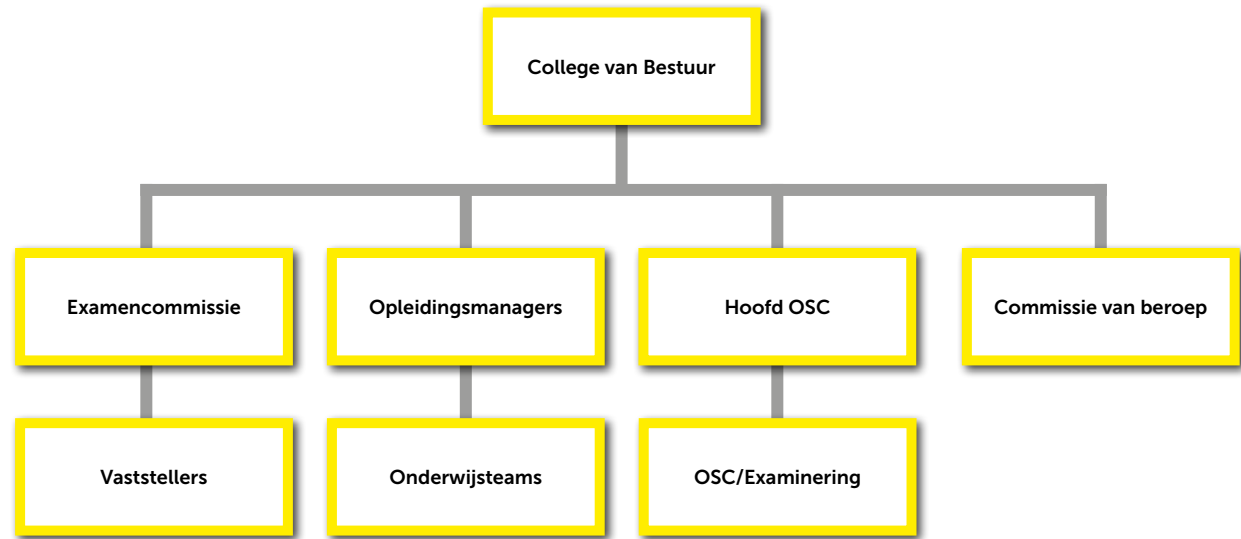
Daarnaast heeft de examencommissie, individueel of als geheel, scholingsbijeenkomsten bezocht van onder andere het Kennispunt MBO Onderwijs en Examinering, Coöperatie Examens MBO en Actis Seminars.

Op dit moment onderzoekt de examencommissie hoe zij haar deskundigheid structureel op peil kan houden, waarbij onder meer de mogelijkheden voor verplichte periodieke bijscholing worden bekeken.

Functioneren examencommissie

Organogram

De examenorganisatie van Cibap ziet er op dit moment nog als volgt uit:



Wettelijke taken en bevoegdheden examencommissie

De examencommissie heeft de volgende wettelijke taken en bevoegdheden:

- De kwaliteitsborging van de examinering en van de instellingsexamens;
- Het vaststellen van instellingsexamens;
- Het diplomeren van de student;
- Het verlenen van vrijstellingen, het behandelen van andere verzoeken en van klachten over examens;
- Handelen bij onregelmatigheden en fraude.

Kwaliteitsborging examinering

Kwaliteitsborging betekent dat de examencommissie zicht heeft op de kwaliteit van de exameninstrumenten, het examineringsproces, het diplomeren en de deskundigheid van de examenfunctionarissen en of voldaan is aan de standaarden voor de examenkwaliteit. Zij moet ook bewaken of eventuele verbetermaatregelen tijdig het vereiste effect hebben. Dat geldt voor elke opleiding binnen Cibap.

Jaarlijks levert de examencommissie een jaarverslag aan bij het bevoegd gezag. Het dagelijks bestuur (bestaande uit de voorzitter en secretaris) volgt en adviseert het CvB in de uitvoering van haar deel van de examentaken en brengt 3-4 maal per cursus jaar, met een ‘Kwartaalbericht Examencommissie’ verslag uit aan het CvB.

Valide exameninstrumenten

Mbo-scholen zetten voor de examinering van de kwalificaties en mbo-certificaten enkel valide exameninstrumenten in volgens één van drie routes naar een valide exameninstrument. Cibap past route 2 toe. Dat betekent dat exameninstrumenten in eigen beheer worden geconstrueerd. Het construeren gebeurt volgens de afspraken beschreven in de productnorm.

Uitzondering hierop zijn de examens voor de generieke vakken Nederlands, Engels en rekenen. Deze worden ingekocht bij Bureau ICE (instellingsexamens) en Facet (centrale examens). Daarnaast kunnen keuzedelen ingekocht worden bij een erkende examenleverancier als dat wenselijk is.

Het vaststellen van instellingsexamens is een formele taak van de examencommissie. Dat betekent dat de examencommissie de in te zetten exameninstrumenten moet vaststellen, voorafgaand aan het afnemen van het examen, op voorwaarde dat de kwaliteit ervan ten minste voldoende is.

Voor zelf geconstrueerde examens vraagt de examencommissie de vaststellers om advies te geven over het wel of niet vaststellen van exameninstrumenten. De vaststellers zijn externe vaststellers van het bureau EXA.MEN en ExTrack.

Voor ingekochte examens via EXA.MEN of ICE (TOA) is de kwaliteit geborgd na het oordeel van de examencommissie.

Diplomeren

De examencommissie neemt de beslissing of een student aan alle formele diploma-voorwaarden heeft voldaan voor het verkrijgen van het beoogde mbo-diploma: de examencommissie ondertekent het diploma en reikt deze in samenwerking met de onderwijsteams uit aan de student.

Behandelen van verzoeken over examens

Tot de taken en bevoegdheden van examencommissies behoort het afhandelen van de volgende verzoeken van deelnemers:

- Een verzoek om vrijstelling voor generieke examens;
- Een verzoek om vrijstelling voor een keuzedeel;
- Een verzoek om aangepaste examinering;
- Een verzoek om examinering op een hoger niveau;
- Een verzoek om een mbo-verklaring voor behaalde onderdelen van een opleiding

Bovenstaande verzoeken komen via mail binnen. Het dagelijks bestuur beoordeelt het verzoek en handelt deze verder af volgens de wettelijke richtlijnen. Indien noodzakelijk raadpleegt zij het kennispunt Examinering.

Handelen bij onregelmatigheden en fraude

Als het examenproces of het examen anders verloopt dan is afgesproken, zonder dat daarbij opzet in het spel is, dan spreken we over onregelmatigheden. Pas wanneer (onderdelen van) het gehele examenproces opzettelijk worden beïnvloed met als doel een ander resultaat uit het examen te verkrijgen, is er sprake van examenfraude. Onregelmatigheden en fraude kunnen betrekking hebben op zowel individuele studenten als groepen studenten. De examencommissie heeft de taak om te handelen bij onregelmatigheden en fraude. Zij handelt hierbij volgens artikel 7.4.5.a lid 4 van de WEB (Wet Educatie Beroepsonderwijs).

Als een lid van de examencommissie betrokken is bij een ingediend verzoek of klacht van een deelnemer, dan mag het examencommissielid dit verzoek of deze klacht niet behandelen. Een student kan bij de commissie van beroep voor de examens bezwaar maken tegen een beslissing van een examinerator of de examencommissie. Het bevoegd gezag mag zich niet mengen in het afhandelen van het beroep

Bij Cibap bestaat de commissie van beroep voor de examens uit 2 externe leden: Berlinda de Boer (zelfstandig onderwijsadviseur) en Jan ter Horst (Zone college).

Uitoefening taken

Voor de uitvoering van haar taken maakt de examencommissie onder andere gebruik van risicogerichte steekproeven en audits. Ook de verzoeken die binnenkomen via de mailbox geven een goed beeld van actuele ontwikkelingen. Daarnaast vergadert de examencommissie ongeveer zes keer per jaar. Tijdens deze vergaderingen kunnen punten worden ingebracht en worden belangrijke zaken besproken.

Verder heeft de secretaris maandelijks overleg met de dienst Examinering en vindt er regelmatig afstemming plaats met de adviseur onderwijs en examinering.

Werkzaamheden examencommissie

Uitgevoerde werkzaamheden

In het jaar 2024-2025 zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Informeren van het bevoegd gezag over de examenorganisatie en de borgende taak van de examencommissie met kwartaalberichten;
- Vaststellen van examenplannen en exameninstrumenten;
- Steekproefsgewijs examens bezoeken, inclusief raadpleging relevante documenten;
- Toezen op deskundigheid examineratoren (via steekproeven);
- Toezen op deskundigheid van inhoudelijke vaststellers;
- Behandelen aanvragen voor vrijstellingen;
- Behandelen van verzoeken voor aangepaste examinering;
- Behandelen van verzoeken voor 3e en meerdere aanbiedingen;
- Vaststellen examenresultaten;
- Controleren diplomadossiers;
- Vaststellen en ondertekenen van diploma's, instellingsverklaringen en mbo-verklaringen;
- Uitreiken van diploma's en instellingsverklaringen;
- Signaleren risico's en formuleren verbetervoorstellen op basis van uitgevoerde steekproeven;
- Examenresultaten analyseren en hieruit volgende verbeterpunten opnemen in volgend jaarplan;
- Evalueren van het diplomeringsproces;
- Opstellen jaarverslag examinering mbo 2024-2025 en opleveren aan bevoegd gezag;
- Evalueren functioneren examencommissie (ten aanzien van werkwijze, deskundigheid, rol en positie in de organisatie, onafhankelijkheid en kwaliteitsbewustzijn);
- Evalueren van examenafnames en examenproducten;
- Toezen op de examinering van de microcredential meubelmaken.

Aandachtspunten voor volgend studiejaar

Met het aantreden van het nieuwe bestuur in maart 2025 is er behoefte ontstaan om de bestaande examenorganisatie te evalueren. Zijn alle rollen en verantwoordelijkheden duidelijk? Welke overlegstructuur is wenselijk? Volstaat het huidige beleid of moet dit worden aangepast? Welke positie neemt de adviseur examinering binnen de organisatie in? En voldoet de samenstelling nog aan de wensen van de organisatie?

Dit zijn vragen waar de examencommissie in het studiejaar 2025/2026 invulling aan zal geven. Een externe audit van het volledige examineringsproces zal daarbij als nulmeting fungeren.

- Ongeacht de uitkomsten, wil de examencommissie het komende studiejaar de volgende punten extra aandacht geven:
- De onderwijsteams zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun examinering (zorgen); de examencommissie borgt deze kwaliteit. In de afgelopen jaren liepen deze verantwoordelijkheden nog wel eens door elkaar. Het komende jaar zal hier specifiek aandacht aan worden besteed. Als instrument hiervoor wordt de ingevulde kwaliteitskaart examinering ingezet.
 - De examencommissie zet in op het intensiveren van steekproeven en audits en op het ontwikkelen van gestandaardiseerde kijkkaders. Hiermee wordt de kwaliteit van toetsing en examinering systematischer en transparanter bewaakt.

Bovenstaande wordt opgenomen in het Jaar- en borgingsplan voor 2025-2026.

Terugblik kernactiviteiten examinering studiejaar 2024/2025

In het onderstaande schema zijn kwantitatieve gegevens weergegeven die betrekking hebben op de kernactiviteiten van de examencommissie.

Thema	Aantal	Opmerking
Aantal opleidingen	10	Waarvan 1 leerroute binnen de kwalificatie ruimtelijk vormgever en 1 leerroute binnen de kwalificatie mediavormgever.
Aantal vastgestelde examenplannen	10	Examenplannen van de opleidingen.
Aantal ingekochte examens		De examens Schrijven, spreken en gesprek voeren worden ingekocht bij Bureau ICE (TOA). Daarnaast worden K0877 en K0519 ingekocht bij EXA. MEN via Brainstud.
Aantal geconstrueerde examens	29	21 Portfolio examens voor Creatief vakman, Ruimtelijk vormgever, Mediavormgever, Decoratie- en restauratieschilder, International creative business developer en de Bachelor routes. Ook is er een examen geconstrueerd voor de microcredential meubelmaken welke wordt aangeboden door Cibap Next en zijn er algemene instructies opgesteld voor de portfolio-examens. Daarnaast zijn er examens voor de keuzedelen K0031, K0184, K0539, K0435, K0392, K0766, K0524 en K1407 geschreven of herzien.
Aantal vastgestelde examens	29	Alle 19 aangeboden examens die (her)geconstrueerd zijn, zijn allemaal na een positief advies vastgesteld.
Aantal diploma's uitgereikt	297	Waarvan 241 voor niveau 4, 55 niveau 3 en 1 niveau 2.
Aantal instellingsverklaringen uitgereikt	10	10 verklaringen voor het Excellentietraject Restauratie schilder.
Aantal mbo-verklaringen uitgereikt	53	Cibap geeft alle studenten die zich uitschrijven standaard een mbo-verklaring mee (indien van toepassing).

Aantal verzoeken tot vrijstelling	165	165 studenten hebben een verzoek voor vrijstelling van 1 of meerdere examenonderdelen ingediend. Voor 77 studenten was de bron van de vrijstellingen een HAVO-diploma of cijferlijst, voor 79 studenten een MBO diploma/certificaat/-verklaring en voor 6 studenten op basis van een VWO-diploma. De overige 3 studenten hadden andere brondocumenten.
Aantal toegekende vrijstellingen	286	101 Nederlands, 112 Engels, 40 rekenen, 24 keuzedelen en 9 voor BPV (Bachelor Visual Communication).
Aantal verzoeken examinering op een hoger niveau	54	21 voor Engels B2/B2, 4 voor Engels B1/B2, 10 voor Engels A2/B1, 7 voor rekenen en 12 voor Nederlands.
Aantal behandelde beroepen/bezwaren	1	1 inzage in een examen
Aantal beroepszaken	0	
Aantal meldingen onregelmatigheden tijdens examen	17	Versillende meldingen van onregelmatigheden variërend van het niet naleven van het examenreglement tot hardware problemen tijdens de afname. Allen zijn opgenomen in het procesverbaal en gemeld bij de examencommissie
Aantal deelnemers dat via EVC is toegelaten tot examen	N.v.t.	
Aantal aanvragen aanpassingen examinering	64	Variërend van extra tijd en spellingscontrole tot een prikkelarme plek in het lokaal. 2 op basis van een auditieve beperking, 20 op basis van een Autisme, DCD, AD(H)D, Angst of stemmingstoornissen, 8 op basis van Dyslexie, 4 op basis van TOS, 7 op basis van ziekte en 15 op overige basis.
Aantal toegekende aanpassingen examinering	59	5 verzoeken zijn niet toegekend.

Terugblik borging van de kwaliteit van de examinering

In 2025 heeft de examencommissie vastgesteld dat de kwaliteit van de examinering binnen Cibap in de basis op orde is en voldoet aan de geldende kwaliteitseisen op het gebied van validiteit, betrouwbaarheid en diplomering.

Belangrijke stappen zijn gezet in het verder professionaliseren van de examenorganisatie. Examenplannen en exameninstrumenten zijn tijdig vastgesteld en gepubliceerd en de werkwijze rondom examinering is verder geborgd in het handboek Examinering. Daarnaast is de deskundigheid van examinatoren en examencommissieleden versterkt door scholing, kennisuitwisseling en samenwerking met externe partijen en andere mbo-instellingen.

De examencommissie heeft in het verslagjaar specifieke aandacht besteed aan de kwaliteit en uitvoering van CGI-gesprekken. Uit evaluaties blijkt dat deze gesprekken inhoudelijk van goede kwaliteit zijn en steeds meer onderdeel worden van de reguliere examenpraktijk. Tegelijkertijd is geconstateerd dat verdere uniformering en kalibratie wenselijk is om de consistentie van beoordeling en feedback verder te versterken.

Ook is vastgesteld dat verdere ontwikkeling nodig blijft op het gebied van deskundigheidsbevordering, kalibratie van beoordelingen en het versterken van de borging rondom assessoren en portfolio-beoordelingen binnen de beroepspraktijkvorming.

De examencommissie concludeert dat in 2025 verdere stappen zijn gezet in het versterken van de kwaliteit van examinering en de professionele examenorganisatie. De komende periode ligt de nadruk op verdere standaardisering, professionalisering en het versterken van de eenduidigheid in beoordeling en uitvoering.

Bijlage 7 Rapportage werkagenda 2024 – 2027

Inleiding, samenvatting

In deze verantwoording geven we aan op welke manier Cibap de financiële middelen vanuit de regeling kwaliteitsafspraken in 2025 heeft ingezet. Dit doen we door de uitgaven, geboekt op en gekoppeld aan de doelstellingen van de Werkagenda te vergelijken met de begroting. Ook laten we zien tot in hoeverre effecten al zichtbaar zijn in 2025.

Hierna volgt een samenvatting van de financiële verantwoording.

Mbo brede doelstelling		Cibap begroting 2025	Cibap realisatie 2025	Vershil
1.	Bevorderen kansengelijkheid			
1.1	Gelijkwaardige behandeling studenten	50.000	34.366	+15.634
1.2	Verbeteren studentenwelzijn	219.000	243.481	-24.481
1.3	Begeleiding naar werk of vervolgopleiding	117.000	81.779	+35.221
1.4	Versterken beroepsgerichte route	68.000	48.050	+19.950
1.5	Verminderen laaggeletterdheid	-	-	-
2.	Onderwijs - arbeidsmarkt			
2.1	Studenten kiezen kansrijk beroep	636.500	272.184	+364.316
2.2	Stageplek, stagediscriminatie, stagevergoeding	151.000	78.821	+72.179
2.3	Aanbod om- en bijscholing in de regio	-	-	-
3.	Onderwijs voor de toekomst			
3.1	Beheersing Nederlands en rekenen	113.000	103.468	+9.532
3.2	Burgerschap	24.000	22.668	+1.332
3.3	Werken in het mbo	774.694	610.522	+164.172
3.4	Onderzoek en innovatie	273.000	2.84.334	-11.334
TOTAAL Begroot		2.426.194	1.779.673	646.521
TOTAAL Beschikbaar		2.287.500		507.827

Over het voor 2025 niet bestede bedrag is afgesproken dat dit wordt aangewend voor andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt. E.e.a. conform regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027.

Samenwerking

Hieronder in het kort een weergave van de meest relevante items die in de verschillende samenwerkingsverbanden aan de orde zijn gekomen.

Creatieve vakscholen in OASIS

Zes vakscholen, waaronder Cibap en 22 media- game- en entertainmentbedrijven lanceerden in juli 2024 OASIS, dat staat voor Organised Advancement of Specialists in Immersive Solutions. Onderwijs en bedrijfsleven werken samen en leiden gezamenlijk immersieve specialisten op. Eén van hun initiatieven is het ontwikkelen van mbo-4 onderwijsprogramma’s op het gebied van immersive design.

MBO/HBO/WO

Vanuit Npuls, het samenwerkingsprogramma van het (publieke) mbo-, hbo- en wo-onderwijs in Nederland, en de IT-coöperatie SURF doet Cibap mee aan:

- Transformatiehub AI en Data;
- TWendbaar onderwijs (microcredentials);
- TCentre for Teaching and Learning.

Zwolse 8

Met de vier mbo-instellingen en de vier hbo-instellingen uit Zwolle is in 2024 onder meer gesproken over:

- TFysieke en sociale veiligheid op de scholen;
- TDe introductieweken (Bruiisweken) en het bijstellen van de huidige opzet naar een festival-formule waardoor hbo en mbo een gezamenlijk programma krijgen;
- TDe jaarlijkse onderwijsbeurs

Bij het overleg met de Zwolse 8 sluit de wethouder van de gemeente Zwolle aan.

Zwolse 4

De vier Zwolse scholen hebben een gemeenschappelijke aanpak voor de uitvoering van de afspraken uit het Stagepact. In 2025 zijn de gemeenschappelijke afspraken hoe om te gaan met stagediscriminatie en werken aan bewustwording gerealiseerd.

Creative Works

De plannen om te komen tot een onderdeel Young Creative Works zijn gestart in 2024 en zijn in 2025 vervolgd.

Provincie Overijssel: Overijsselse mbo-tafel

De provincie stemt jaarlijks af via de Overijsselse mbo-tafel en kijkt waar de overlap zit tussen de kwaliteitsagenda’s van de mbo’s en de beleidsdoelen van het programma arbeidsmarkt van de provincie.

Human Capital agenda, Economic Board, Kennispoort

De voorzitter CvB van Cibap heeft in 2024 namens de mbo-instellingen en de Zwolse 8 deelgenomen aan de vergaderingen van de Economic Board.

Evaluatie

In december 2025 is een Cibap brede managementmeeting gehouden, waarbij ook de ondernemingsraad aanwezig was. Daarbij is van elke doelstelling de stand van zaken gepresenteerd en besproken. Dit heeft onder meer geleid tot een voornemen tot het intensiveren van de doelstellingen die te maken hebben met studieloopbaanbegeleiding, BPV-begeleiding en voortijdig schoolverlaten.

Bij studieloopbaanbegeleiding werd het belang van tijdige, persoonlijke en zichtbare begeleiding benadrukt. Aandachtspunt is samenhang: voorkomen van versnippering en duidelijke afstemming met andere begeleidingsinitiatieven. Voor wat betreft de BPV werd gepleit voor meer focus op verbetering van kwaliteit en passendheid van stages. Er werden vragen gesteld bij de huidige stagevorm en alternatieven zoals leergemeenschappen werden genoemd. Bij de voortijdige uitval van studenten (VSV) werden goede verbinding met andere initiatieven (zoals Step Up), preventie, vroegsignalering en samenhang als cruciale aandachtspunten genoemd.

1.1 Gelijkwaardige behandeling van alle studenten in Nederland

Ambitie Cibap

Een gelijkwaardige behandeling en positionering van MBO studenten is een ambitie die we bij Cibap onderschrijven en al jaren nastreven. Daarin werken we samen met de MBO en hbo-instellingen in onze stad en regio, met het bedrijfsleven en met de lokale en regionale overheden. De afgelopen jaren zijn daarvoor diverse initiatieven ontwikkeld die we zullen uitbreiden en verdiepen en waarbij ook de andere partners specifiek aandacht hebben voor de MBO studenten. We gaan met onze studenten vertegenwoordigd in de studentenraad, maar ook breder, in gesprek over hun wensen op dit punt.

Cibap neemt het voortouw in een jaarlijks overleg met de branchevereniging Creative Works, waar ook de creatieve opleidingen van Deltion College en Landstede aan deelnemen. Onderwerp van gesprek is de positie in de arbeidsmarkt van mbo'ers en hoe deze zich verhoudt tot de hbo'ers.

Nulmeting	2027	2025
-	Deelname aan de Bruisweek, aan studentenverenigingen in het algemeen en Young Creative Works in het bijzonder plus de ideeën rondom een mbo-studentenkaart worden jaarlijks (september) besproken in het overleg tussen CvB en SR.	Bruisweek 2025 PROTO CJP

Begroting 2025	Realisatie 2025	Verschil
50.000	34366	15.634

Toelichting

In Zwolle opnieuw de introductieweek voor mbo en hbo, de Bruisweek gerealiseerd. Verder hebben mbo en hbo samengewerkt in PROTO, de gemeenschappelijk eind-expositie van studenten die zijn afgestudeerd bij creatieve opleidingen.

Tot slot zijn de kosten voor het CJP, cultureel jongerenpaspoort voor studenten meegenomen bij 1. De Initiatieven voor het oprichten van Young Creative Works zijn opgestart, maar hebben ook in 2025 nog niet geleid tot de mogelijkheid voor een lidmaatschap.

1.2 Verbeteren studentenwelzijn, veiligheid en toegankelijkheid

Ambitie Cibap

Om ons onderwijs voor alle studenten toegankelijk te houden, zetten wij in op behoud van een veilige, inclusieve omgeving. Bij Cibap zien we een groeiend aantal kwetsbare jongeren en studenten met verminderde mentale weerbaarheid. Om actief te werken aan welzijn hebben we binnen onze school het preventieprogramma Positieve Gezondheid opgezet.

Ook buiten de schoolomgeving bieden we ondersteuning, zoals specialistische hulp naast de BPV-begeleider en tijdens stageterugkomdagen. We werken nauw samen met zorgpartners en gemeenten om preventieve maatregelen te nemen en specifieke ondersteuning te (kunnen) bieden. Met investeringen in pedagogische professionaliteit en het gebruik van instrumenten zoals Dilemmamanager – een meetpunt bij de start van de studie – werken we concreet aan het mentale welzijn van alle studenten.

Nulmeting 2023	Doelstelling 2027	Resultaat 2025
JOB-monitor 2022: Voel je je veilig op school? Ja: 91%	JOB-monitor 2026 Ja: 95%	JOB-monitor 2025 Ja: 92%
Studentenpeiling NP Onderwijs: % studenten met slechte mentale gezondheid 2022: 34% 2023: 25%	Studentenpeiling NP Onderwijs: 2027: 20%	

Begroting 2025	Realisatie 2025	Verschil
219.000	243.481	-24.481

Toelichting

Voor doelstelling 1.2. is de inzet van de medewerkers van de time out faciliteit Step Up en social workers meegenomen. Binnen Step Up vangen we ca. 15 studenten op, waarvan de meesten terugkeren in het reguleren onderwijs. De C-lounge is wordt onverminderd gebruikt voor diverse activiteiten voor jongeren georganiseerd ter bevordering van welbevinden en cohesie. In de JOB monitor zien we positieve berichten als het gaat om de mentale gezondheid van studenten. Ook gesprekken met studenten via panels en studentarena's wijzen in dezelfde richting.

1.3 Begeleiding naar werk of vervolgopleiding

Ambitie Cibap

Voorafgaand aan de beschrijving van onze ambities is het belangrijk om de context van deze doelstelling binnen Cibap te geven. Cibap heeft geen niveau 2 opleidingen, alleen niveau 3 en 4. Als kleinschalige vakschool/ beroepscollege, vinden wij dat we in staat moeten zijn om op het terrein van VSV beter te presteren dan het landelijk gemiddelde. We streven ernaar tussentijdse uitstroom en aantal vsv'ers terug te brengen naar het niveau van voor corona.

Onze ambitie is elke student die kiest voor een beroep in de creatieve industrie te ondersteunen met kennis, vaardigheden en inzicht in diens toegevoegde waarde, zowel bij studie- als bij carrière-keuze. We zorgen daarbij voor een veilige omgeving voor persoonlijke, creatieve en vakgerichte ontwikkeling en begeleiding op maat.

Onze loopbaanbegeleiding richt zich op het afronden van de studie én het vinden van passend werk of vervolgopleidingen. We faciliteren toegang tot interessante professionals en bedrijven. We intensiveren de begeleiding bij de keuze voor doorstuderen met een toegewijde decaan die expertise heeft in vervolgmogelijkheden in studies. Deze decaan zal structureel (minimaal jaarlijks) afstemmen met de belangrijkste hbo-instellingen, met name in de regio Zwolle. We evalueren aan de hand van vsv-cijfers en feedback over onze begeleiding.

Nulmeting 2023	Doelstelling 2027	Resultaat 2025
JOB-monitor 2022 Wat vind je van de begeleiding tijdens je opleiding? Niveau 3: 'goed/heel goed' 58% Niveau 4: 'goed/heel goed' 57% VSV 2022/2023, niveau 3: 7% 2022/2023, niveau 4: 4% VSV per opleiding Niveau 4 22/23 SPS: 9,8% CV: 4,48% RV: 4,42% MV: 3,33 ICBD: <5 (geen %, kleine populatie) VSV per opleiding niveau 3 AV-productie: 9.33 Sign: te kleine populatie Mediamaker: te kleine populatie	JOB-monitor 2026 Wat vind je van de begeleiding tijdens je opleiding? Niveau 3: 60% Niveau 4: 60% VSV Niveau 3: <4% Niveau 4: <3,0% Doelstelling per opleiding: Specialist Schilderen: <7% Creatief Vakman: <4%	JOB-monitor 2025 Wat vind je van de begeleiding tijdens je opleiding Niveau 3: 59% Niveau 4: 54% VSV (2024/2025) Niveau 3: 2025: 5.9% Niveau 4: 2025: 5.2% Per opleiding: Specialist Schilderen: 7.7% Creatief Vakman: 4.4%
Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
117.000	81.779	+35.221

Toelichting

In 2025 is gestart met actieve studieloopbaanbegeleiding. Dit geeft een robuuste basis om VSV terug te dringen. Door studenten intensiever, proactief en meer coachend te begeleiden wordt eigenaarschap, motivatie en verbondenheid met de opleiding vergroot. Dat zorgt voor eerder signaleren, sneller handelen en betere afstemming op wat een student nodig heeft om succesvol te blijven. De resultaten van deze aanpak zien we nog niet voldoende terug in de VSV cijfers over 2024-2025. We verwachten meer effect in schooljaar 2025-2026 en 2026-2027.

De decaanfunctie zoals beschreven in de werkagenda is ingevuld sinds 2024. Er zijn twee decanen, samen voor 0,6 fte. Het decanaat versterkt de doorlopende leerlijn door individuele specialistische studie- en loopbaanbegeleiding aan te bieden aan alle studenten. Zowel voor goede doorstroom van mbo naar hbo als voor uitvallers gedurende de studie.

Verder organiseert het decanaat centrale voorlichtingen en maakt actuele hbo-informatie toegankelijk door o.a. een maandelijks kalender te publiceren. Het decanaat onderhoudt een netwerk met hbo-opleidingen. Hierdoor versterkt de doorstroom van mbo naar hbo. Tot slot draagt het decanaat bij aan uitvoering van de wet van school naar duurzaam werk (studentbegeleiding tot een jaar na verlaten Cibap).

1.4 Beroepsgerichte route

Ambitie Cibap

We zetten ons in voor betere aansluiting met het vo, faciliteren van een soepele overgang en doorstroom naar het hbo, en kennismaking met het beroepenveld. We erkennen de groeiende vraag bij collega-scholen in de regio naar verbinding tussen techniek en creatieve opleidingen. Daarom streven we naar meer samenwerkingsverbanden en deelname van Cibap met scholen – vo, mbo en hbo – met op maat gemaakt aanbod. Dit omvat demo- en meeloopdagen en het uitbreiden van ons creatief-technisch aanbod; we willen

praktijkgerichte modules ontwikkelen die scholen kunnen inzetten binnen hun programma’s/curriculum. Specifiek voor het hbo streven we naar betere faciliteiten voor onze studenten, waarbij we maatwerk leveren en afstemmen en samenwerken met regionale partners zoals Windesheim en ArtEZ.

Nulmeting 2023				Doelstelling 2027		Resultaat 2025	
% Succes 1e jaar hbo				% Succes 1e jaar hbo		% Succes 1e jaar hbo	
	18/19	19/20	20/21		23/24		22/23
CV		100	100	CV	95	CV	92
MV	96	90	86	MV	95	MV	95
RV	95	89	75	RV	95	RV	90
SPS	100	100	100	SPS	95	SPS	75
Totaal	95	91	81	Totaal	95	Totaal	91
Startersresultaat				Startersresultaat		Startersresultaat	
	19/20	20/21	21/22		24/25		23/24
CV	87	93	81	CV	85	CV	86
MV	87	85	81	MV	90	MV	88
RV	94	91	78	RV	90	RV	84
SPS	76	84	80	SPS	85	SPS	87
AV	89	73	80	AV	85	AV	78
MM	93	94	74	MM	85	MM	58
Sign	100	67	0	Sign	85	Sign	90
Totaal	89	86	80	Totaal	88	Totaal	82

Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
68.000	48.050	+35.221

Toelichting

In 2025 zijn vierdejaars studenten die een eigen onderneming willen starten, extra ondersteund in de vorm van adviesgesprekken. Binnen de BPV-organisatie zijn twee accountmanagers ingezet die zich, naast de reguliere BPV-begeleiding van individuele studenten, focussen op signalen uit het werkveld en de verbinding met het onderwijs.

Omdat Cibap te maken heeft met relatief kleine groepen kunnen sterke schommelingen in de indicatoren optreden. Startersresultaat (succes 1° jaar mbo) en Succes 1° jaars hbo van de niveau 4 opleidingen zijn goed, vergeleken met het landelijk gemiddelde.

1.5 Verminderen laaggeletterdheid

Ambitie Cibap

Uiteraard heeft Cibap ambities op het gebied van taalontwikkeling, denk bijvoorbeeld aan communicatieve vaardigheden en woordenschatontwikkeling gericht op het vakgebied. En ook bij Cibap zijn er studenten die moeite hebben met bijvoorbeeld spelling of met het geven van een presentatie. Wij besteden hier aandacht aan bij doelstellingen 3.1 en binnen de bestaande opleidings- en begeleidingsstructuur.

Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
----------------	-----------------	---------

Toelichting

-

2.1 Kansrijk beroep passend bij interesses, talenten en capaciteiten

Ambitie Cibap

Wij streven ernaar onze studenten op te leiden tot waardevolle professionals met specifieke toegevoegde waarde binnen de arbeidsmarkt, ook in techniek, zorg en bouw. We leren hun creatieve oplossingen te bedenken voor opdrachtgevers en rusten hen uit met de nieuwste technologiekennis (in het bijzonder Artificial Intelligence) en ontwerpende vaardigheden. We stimuleren bewustwording op het gebied van circulariteit, zodat ze vooroplopen en kansen in de markt herkennen.

Door doelgerichte feedback en praktijkgerichte kennismaking met het beroepenveld, helpen we onze studenten bij het ontwikkelen van een realistisch beeld van hun beroep en groeimogelijkheden. Ons persoonlijk onderwijs sluit aan op hun interesses en benadrukt hun rol in maatschappelijke kwesties, met speciale aandacht voor circulair ontwerpen en nieuwe technologie.

Nulmeting 2023	Doelstelling 2027	Resultaat 2025
JOB-monitor 2022 Na de opleiding moet je kiezen: verder leren of gaan werken. Hoe helpt je school je bij deze keuze?	2026 JOB-monitor	JOB-monitor
2022: goed/heel goed’ 40%	50%	27%

Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
636.500	272.184	+364.316

Toelichting

Minder studenten vinden in de JOB de loopbaanbegeleiding goed of heel goed, de score over 2025 is lager dan het jaar ervoor. Dit kan een effect zijn van het terugbrengen van de vierdejaars naar de opleidingen. Tot schooljaar 2023-2024 waren studenten ondergebracht in een Fase 4-team, waardoor mogelijk meer focus werd gevoeld. De score op de vijfpuntschaal is 3.0, een grote groep heeft deze keer ‘neutraal’ gestemd.

Het project actieve studieloopbaanbegeleiding staat eind december in de fase waarin uitgangspunten en kaders scherp zijn neergezet. We werken toe naar een begeleidingsaanpak die studenten actief ondersteunt in hun ontwikkeling tot waardevolle toekomstgerichte professionals die met creatieve, technologische en circulaire oplossingen bijdragen aan de arbeidsmarkt en maatschappelijke vraagstukken.

De basisprincipes waren eind december uitgewerkt en vertaald naar praktische werkwijzen in de opleidingen: meer eigenaarschap voor studenten, een structurele en coachende rol voor SLB’ers en een duidelijke verbinding tussen loopbaanontwikkeling, beroepsidentiteit en actuele ontwikkelingen in het werkveld. In 2026 richten we ons op het testen en concretiseren van deze werkwijze binnen de teams.

Er is sprake van bedrijfscontacten in de breedste zin van het woord: het werven van nieuwe stageplaatsen en stageplaatsen voor nieuwe opleidingen, studieprojecten. Daarnaast worden bedrijven bezocht om ontwikkelingen in de branches te bespreken, deze informatie wordt teruggekoppeld naar de opleidingen.

Binnen deze doelstelling is ontwikkeltijd meegenomen in het kader van kansrijk opleiden: het gaat om circulair ontwerpen en nieuwe technologie. Een deel van deze kosten gaat vanaf september 2025 overgaan in het CTL-project.

2.2 Goede stageplek, geen stagediscriminatie, stagevergoeding

Ambitie Cibap

We zetten ons in om de samenwerking met stagebedrijven te intensiveren en een constructieve dialoog met BPV-bedrijven te bevorderen, ondersteund door goed geïnformeerde BPV-begeleiders. Onze ambitie is om meer dan nu het geval is de input van BPV-bedrijven in de opleidingsplannen te integreren, door stelselmatig de BPV-begeleiders in contact te brengen met de curriculumverantwoordelijken.

Inclusiviteit is een kernwaarde voor Cibap; wij willen een voorbeeld zijn in het serieus nemen en tegengaan van stagediscriminatie. Binnen de Zw4lse werken we nauw samen om stagediscriminatie te bestrijden en stagevergoedingen te bevorderen. Wij investeren in een sterk stagenetwerk, bieden passende stageplekken en begeleiden studenten, waarbij we bewustzijn van stagediscriminatie bij zowel studenten als medewerkers stimuleren.

Nulmeting 2023	Doelstelling 2027	Resultaat 2025
JOB-monitor 2022 Wat vind je van hoe school je begeleidt/heeft begeleid tijdens je stage/bpv? ‘goed/heel goed 37% Wat vind je van hoe het leerbedrijf je begeleidt/heeft begeleid tijdens je stage/bpv? ‘goed/ heel goed’ 64%	JOB-monitor 2026 Wat vind je van hoe school je begeleidt/heeft begeleid tijdens je stage/bpv? ‘goed/heel goed 50% Wat vind je van hoe het leerbedrijf je begeleidt/heeft begeleid tijdens je stage/bpv? ‘goed/heel goed’ 70% Aantal meldingen stagediscriminatie 2023: 0 meldingen 2025: verwacht aantal meldingen >5<10	JOB-monitor 2025 Wat vind je van hoe school je begeleidt/heeft begeleid tijdens je stage/bpv? ‘goed/heel goed 30% Wat vind je van hoe het leerbedrijf je begeleidt/heeft begeleid tijdens je stage/bpv? ‘goed/heel goed’ 68% Vraag JOB-monitor Weet je waar je op school een melding kan maken van stagediscriminatie en stagemisbruik: Ja 44% Aantal meldingen stagediscriminatie 2025: 0

Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
151.000	78.821	+72.179

Toelichting

De JOB cijfers voor 2025 blijven voor wat betreft de Cibap begeleiding tijdens stage achter ten opzichte van 2022. Om de tevredenheid over de BPV te verbeteren is een inrichtingsvraagstuk geformuleerd: een transitie van decentraal naar een hybride organisatie plus koppeling van projecten en ondernemersvraagstukken aan BPV-loket en onderwijs. Verder is een advies voor Cibap breed beleid en een verbeterplan voor 2025-2027 ontwikkeld.

Binnen het samenwerkingsverband van de Zwolse 4, de Gemeente Zwolle en bureau Vizier is er aandacht voor stagediscriminatie en het voorkomen van stagediscriminatie. Dit is bekrachtigd middels een gezamenlijk

statement getekend door de bestuurders en wethouder Paul Guldemont, verantwoordelijk voor de portefeuille onderwijs in de Gemeente Zwolle.

Er zijn afspraken over:

- Het stimuleren van een inclusieve leer- en werkomgeving
- Het stimuleren het melden van ervaren stagediscriminatie
- Een veilige omgeving om ervaren stagediscriminatie te melden
- Adequate reactie op meldingen van ervaren stagediscriminatie
- Het samen tegengaan bedrijven, gemeente en scholen) van stagediscriminatie.

Een deel van het budget is besteed aan het scholen van BPV-begeleiders zodat ze zich meer bewust zijn van stagediscriminatie. Het gaat om een training, verzorgd door bureau Vizier (<https://vizieroost.nl>). In de basistraining ligt de nadruk op het (h)erkennen van discriminatie en het gesprek met de student aangaan omtrent stagediscriminatie. Verdieping & borging is de vervolgtraining. Hierbij wordt er veel geoefend met gespreksvoering.

2.3 Aanbod om- en bijscholing in de regio

Ambitie Cibap

Onze ambitie is om Cibap te positioneren als dé aanbieder van om- en bijscholing op het gebied van nieuwe technologieën en duurzaamheidstoepassingen in de creatieve sector. Wij richten ons op zelfstandige vormgevers, vormgevingsbureaus en vormgevers binnen bedrijven. Onze marketingstrategieën zijn hierop afgestemd. Als vakschool willen we een specifieke positie innemen door ons te richten op specialistische doelgroepen. Samen met collega-instellingen Nimeto, SintLucas en HMC streven we naar een actief kennisnetwerk om ons aanbod actueel en relevant te houden. We richten ons op het ontwikkelen en uitbreiden van toekomstbestendige modules zoals AI en vakmanschap, en blijven alert op actuele behoeften in de sector.

Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
-	-	-

3.1 Beheersing Nederlands en rekenen

Ambitie Cibap

Het huidige taal- en rekenniveau dat Cibap studenten hebben, willen we verbeteren. Het vakgebied van vormgever bevat veel talige aspecten: uitdrukingsvaardigheid, het vermogen om te presenteren, te overtuigen. Voor het toenemend aantal studenten met een NT2-achtergrond, worden docenten extra geschoold. Rekenen is eveneens belangrijk voor vormgevers. Denk aan ruimtelijk inzicht of het maken van een kostenberekening voor een ontwerp.

Daarom handhaven we onverkort de wekelijkse rekenlessen voor studenten en organiseren extra lessen in kleine groepen voor de studenten die het nodig hebben. We sluiten aan op de inzichten in het adviesrapport ‘Zicht op basisvaardigheden in het mbo’ van de MBO-raad en maken gebruik van de mogelijkheden en ondersteuning die het kennispunt mbo-taal en rekenen biedt.

Nulmeting 2024	Doelstelling 2027	Resultaat 2025
JOB-monitor 2022 Lessen Nederlands positief 56% Lessen rekenen positief 54% Nederlands examen CE behaald 2022 niveau 3 2F 100% 2022 niveau 4 3F 83% Nederlands examen IE behaald 2022 niveau 3 2F 100% 2022 niveau 4 3F 98% Rekenen examen behaald 2022 niveau 3 2F 69% 2022 niveau 4 3F 50%	JOB-monitor 2026 Lessen Nederlands positief 65% Lessen rekenen positief 60% Nederlands examen CE behaald niveau 3 2F 100% niveau 4 3F 88% Nederlands examen IE behaald niveau 3 2F 100% niveau 4 3F 98% Rekenen examen behaald niveau 3 2F 69% niveau 4 3F 50%	JOB-monitor 2025 Lessen Nederlands positief 53% Lessen rekenen positief 39% Nederlands examen CE behaald niveau 3 2F 88% niveau 4 3F 82% Nederlands examen IE behaald niveau 3 2F 100% niveau 4 3F 100% Rekenen examen behaald niveau 3 2F 48% niveau 4 3F 39%

Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
113.000	103.468	+9.532

Toelichting

De JOB-cijfers voor 2025 blijven opnieuw achter ten opzichte van die van 2022. De score op de vijfpuntschaal is voor rekenen 3.2 en voor Nederlands 3.5, een grote groep heeft ‘neutraal’ gestemd
In de realisatie is de inzet van remedial teaching meegenomen en de inzet t.b.v. de NT2-studenten.

3.2 Burgerschap

Ambitie Cibap

Sinds 2017 heeft Cibap burgerschapsontwikkeling extra aandacht gegeven in de vorm van het vak omgevingsbewustzijn. Onze ambitie is om in aansluiting op de landelijke ontwikkelingen extra aandacht te besteden aan democratische beginselen. Vanuit de Cibap ambities staan ook circulariteit en inclusiviteit op de agenda. Het burgerschapsexamen is vanaf studiejaar 2026-2027 een verplicht onderdeel voor het mbo-diploma. Vanaf dat schooljaar werken we met een vernieuwde leerlijn, die aansluit is op nieuwe kwalificatie-eisen. We volgen en nemen deel aan de activiteiten vanuit de mbo-raad en het expertisepunt burgerschap.

Nulmeting 2023	Doelstelling 2027	Resultaat 2025
-	-	-

Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
24.000	22.668	+1.332

Toelichting

Voor deze doelstelling is een deel van de inzet van de clustercoördinator OMGB meegenomen. De OMGB docenten werken aan een leerlijn, die gekoppeld is aan de examens die worden ontwikkeld door de coöperatie examens mbo.

3.3 Werken in het mbo

Ambitie Cibap

Het carrièreperspectief is een belangrijk thema voor onze medewerkers. Om hier transparant in te kunnen zijn, zijn we in 2023 gestart met het opzetten van een meerjarenformatiebeleid en -planning, gekoppeld aan het opschonen van ons functiehuis en het maken van heldere functiereeksen.

Specifiek voor docenten streven we naar een groei van het aantal FTE in de LC-schaal met 15%. De financiële ruimte hiervoor vinden we in de Kwaliteitsgelden en zijn terug te vinden in de begroting van de Werkagenda. We verwachten dat we deze groei in 2025 gerealiseerd hebben. Flankerend aan dit meerjarenformatiebeleid formuleren we loopbaan- en ontwikkelbeleid, waarin we expliciteren op basis van welke voorwaarden en criteria medewerkers kunnen doorstromen naar een hogere functie. We investeren meer in scholing en ontwikkeling.

Nulmeting 2023	Doelstelling 2027	Resultaat 2025
Medewerkersonderzoek mbo 2022	Medewerkersonderzoek mbo 2026	Medewerkersonderzoek mbo 2025
Aandeel respondenten dat werkdruk te hoog of veel te hoog vindt voor de groep OP met een dienstverband korter dan 2 jaar		
• Cibap 2022 36%	23%	45%
Score op de vraag ‘Ik blijf graag de komende 1 tot 2 jaar bij de instelling werken’ voor de groep OP met een dienstverband korter dan 2 jaar		
• Score 8,3	8,8	8,2

Streefcijfers vs realiteit							
Docent-schalen	% in 2023	% in 2024 Streefcijfer	% 2024 Realiteit	% in 2025 streefcijfer	% in 2025 realiteit	% in 2026	% in 2027
LB	67	57	61	52	68	52	52
LC	25	35	31	40	26	40	40
LD	8	8	8	8	5	8	8

Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
774.694	610.522	+164.172

Toelichting

In de begroting zijn drie onderdelen meegenomen: leercultuur ontwikkelen, meerjarenformatiebeleid en positieve gezondheid medewerkers. Voor wat het meerjarenformatiebeleid betreft is er nog beperkt ruimte geweest voor een integrale en organisatiebrede uitwerking. De ontwikkeling stond eind 2025 nog aan het begin van de beleidsvormende fase.

De praktische doorvertaling naar de functiemix ontbreekt nog. Het project is opgenomen in het teamplan HRM voor 2025-2026. In het teamplan HRM voor 2025-2026 wordt een tijdpad bepaald voor de groei naar LC, er wordt een globaal meerjarenformatie-kader opgesteld en er vindt een eerste financiële doorrekening plaats om de ambitie realistisch te maken. Tegelijk worden het LC-LD profiel, de doorstroomcriteria en de koppeling met het taakbeleid uitgewerkt.

M.b.t werkdruk is in 2025 onderzoek gedaan naar de psychosociale arbeidsbelasting, dit heeft geleid tot een plan van aanpak, dat wordt uitgevoerd. Voor 3.3 is in 2025 een bedrag van 443.694 gereserveerd voor meerjarenformatiebeleid, inclusief de doorstroom van LB naar LC en LD. De streefcijfers zijn in 2025 niet gehaald. In het schema staan percentages opgenomen.

3.4 Onderzoek en innovatie

Ambitie Cibap

De acht Zwolse mbo's en hbo's hebben de ambitie om in gezamenlijkheid praktijkgericht onderzoek voor mbo en hbo te versterken. In 2027 willen we onderzoeksresultaten vanuit ons practoraat en vanuit verschillende kennisnetwerken in een herkenbare structuur delen: binnen Cibap, binnen de regio Zwolle en binnen vakscholen in Nederland. Binnen de samenwerkingsverbanden van de Zw8lse en Zwolse 4 neemt Cibap een eigen positie in als het gaat om onderzoek en experiment binnen de creatieve sector. Daarvoor hebben we een eigen practoraat.

We hebben de ambitie om met dit practoraat de komende jaren de ontwikkelingen op het gebied van nieuwe technologie (m.n. Artificial Intelligence en Immersive Design) op de voet de volgen en deze ontwikkeling binnen Cibap krachtig te ondersteunen. We benutten ook onze deelname aan het consortium OASIS hiervoor.

Vanuit de structurele samenwerking met de University of Northampton zijn we geaccrediteerd voor de bachelor Visual Communication. We streven ernaar dat meer studenten van deze mogelijkheid gebruik maken. We gaan onderzoeken of uitbreiding van dit internationale programma bij onze studenten gewenst en bij Northampton mogelijk is. Ook versterken we onze excellente trajecten en onderzoeken uitbreiding hiervan in Nederland en in het buitenland.

Nulmeting 2023	Doelstelling 2027	2024
Practoraat Mastering Creativity (Cibap)	Practoraat Nieuwe technologie (AI en Immersive Design)	
Deelnemers excellentieprogramma's		
In opleiding in 2022-2023 - Bc Visual Communication: 31 - Restauratieschilder: 9 - iCBD: 82	In opleiding 2026-2027 40 10 80	In opleiding 2025-2026 110 6 111

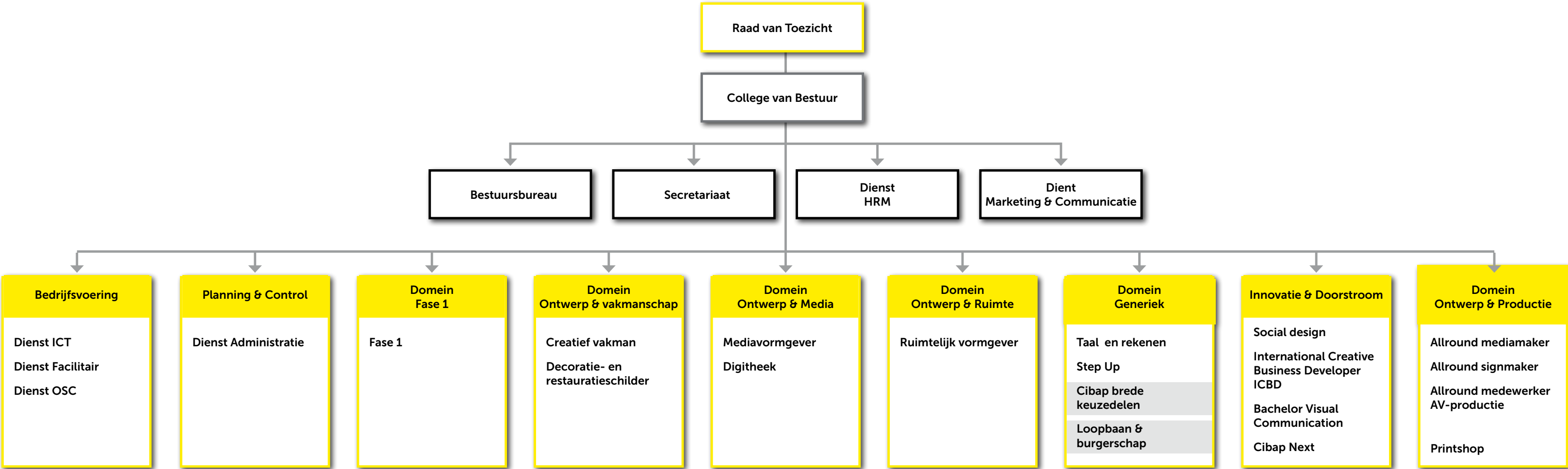
Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
273.000	284.334	-11.334

Toelichting

Het excellentieprogramma voor de bachelor visual communication krijgt vorm i.s.m. de University of Northampton. De opleiding ICBD is tweetalig. Het continueren van het Cambridge aanbod valt buiten de inzet van kwaliteitsmiddelen. Het excellentieprogramma voor Specialist Schilderen heeft i.s.m. Nimeto een internationale oriëntatie gekregen: studenten namen deel aan de jaarlijkse internationale salon voor meesterschilders. Het excellentieprogramma voor Specialist Schilderen vraagt geen inzet van kwaliteitsmiddelen.

De kosten voor het practoraat blijven achter (112.500 begroot, geen kosten geboekt in 2025). De kosten binnen het project OASIS zijn toe te schrijven aan het gemeenschappelijk ontwikkelen van de opleiding Immersive.

Bijlage 8 Organisatiestructuur





cibap

Postbus 868 8000 AW Zwolle
038 454 69 44 info@cibap.nl cibap.nl