

## Bijlage 1 Rapportage gezant van de Minister OCW inclusief financiële paragraaf

Aan: Minister van OCW  
Mevr. J. Bussemaker  
Van: Gezant van de Minister OCW  
Hans Kamps  
Betreft: Toekomst ROC Leiden  
Datum: 30 september 2015

### 1. Samenvatting

Naar aanleiding van de ernstige problemen van het ROC Leiden heb ik vanaf medio juli van dit jaar een groot aantal gesprekken gevoerd met bestuurders van het ROC Leiden, het ID College, het ROC Mondriaan en het Nova College. Tevens heb ik een aantal andere direct betrokkenen geconsulteerd – waaronder de directeur van MBO in Bedrijf en de wethouder Onderwijs, Sport en Duurzaamheid van de gemeente Leiden – over het toekomstperspectief van het ROC Leiden. Tenslotte zijn relevante achtergrondstukken bestudeerd. Op basis van deze werkzaamheden kan ik u het volgende mededelen.

- Er is een kansrijk toekomstperspectief voor het ROC Leiden, gebaseerd op een beperkt aantal kleinschalige, voor student en bedrijfsleven herkenbare onderwijsentiteiten, die hun overhead gezamenlijk delen.
- Dit model kan alleen worden gerealiseerd in het geval de direct betrokken ROC's bereid zijn het ROC Leiden de helpende hand te bieden. Dit kan door het eigen opleidingsaanbod in Leiden af te stemmen op dat van het ROC Leiden, of door samen met het ROC Leiden vorm te geven aan één of meerdere kleinschalige colleges. De uitwerking van dit model zal binnen de huidige, of in het eindmodel dan vigerende, wettelijk kader moeten plaatsvinden. Dit model zou in ieder geval vanaf 1 augustus 2018 kunnen worden gerealiseerd als de omvang en kosten van de huisvesting tot een aanvaardbaar niveau zijn gereduceerd.
- Om tot dit model te komen zal het ROC Leiden de periode tot 1 augustus 2018 moeten gebruiken om zijn opleidingsaanbod aan de 'eind'-situatie aan te passen, en de kwaliteit van zijn aanbod te verhogen. Opleidingen die niet aan de kwaliteitseisen voldoen, zullen moeten worden gestopt cq moeten worden overgedragen aan andere ROC's. Dit saneringsproces is inmiddels in volle gang gezet, in samenspraak met de Inspectie. Het aantal studenten is reeds gereduceerd van 9.200 tot 7.400, en 38 opleidingen zijn al stopgezet. Zo wordt invulling gegeven aan de motie van de heer Van Meenen waarin om een gecontroleerde reductie van het ROC Leiden wordt gevraagd.

- De financiële doorrekening door Deloitte leidt tot de conclusie dat (met in achtneming van een aantal aannames) het tussen- en eindmodel financieel verantwoord zijn. Eén van de aannames daarbij is dat boventallige werknemers van het ROC Leiden door de andere ROC's worden overgenomen. Het ROC Mondriaan heeft inmiddels aangegeven zich te willen inspannen om boventallig personeel van het ROC Leiden aan te nemen door de interne vacatures ook voor hen open te stellen.
- Het ROC Leiden en het ID College zullen bij voorkeur de entree-opleiding gezamenlijk vormgeven.
- Het beschreven eindmodel wordt op hoofdlijnen door de direct betrokken ROC's onderschreven. Over de weg naar het eindmodel toe en over de vraag hoe dat eindmodel eruit zou moeten zien, bestaat echter nog een meningsverschil. Moet direct de weg van een structurele samenvoeging worden bewandeld met een strakke sturing van 'boven af' door één dominant ROC, of dienen in de tussenperiode de betreffende ROC's op basis van een evenwichtige positie ten opzichte van elkaar tot het eindmodel te komen? En is er in die eindsituatie sprake van een (nieuwe) juridische entiteit met daaronder een intensieve samenwerking tussen instellingen of van een fusie van ROC Leiden met een bestaande organisatie? Het ID College heeft zijn medewerking afhankelijk gesteld van een eindsituatie waarin beide organisaties (ROC Leiden en ID College) samengaan onder regie van ID College waarbij ROC Leiden zou worden ingevoegd in de bestaande, onderwijsstructuur van ID College.
- In het geval een structurele samenwerking vanaf 1 augustus 2018 tussen het ID College en het ROC Leiden tot stand komt, is het ROC Mondriaan bereid zijn zorgopleidingen in Leiden in het College Zorg en Welzijn onder te brengen. Het ID College heeft zich in deze situatie alleen bereid verklaard te overwegen om de opleidingen in Voorburg / Leidschendam / Leidse Veen over te dragen aan het ROC Mondriaan, onder de hierboven beschreven voorwaarden van regie over de combinatie ROC Leiden en ID College.
- Concretisering van dit model vergt nader overleg met alle betrokkenen: niet alleen de Colleges van Bestuur maar ook de Raden van Toezicht, de ondernemings- en de studentenraden. Zo vraagt met name de 'governance' van zowel het tussenmodel als het eindmodel nadere invulling: invulling die mede afhankelijk is van de bestaande en op stapel staande nieuwe wet- en regelgeving. Bovendien zijn verdere besprekingen nodig om de aard en de vorm van de samenwerking per onderwijsentiteit te bepalen. Ik adviseer u omwille van een zorgvuldig proces de betrokken ROC's t/m november a.s. de tijd te geven om tot sluitende afspraken te komen.

In het navolgende geef ik u een schets van het voorgestelde eindmodel, alsmede van de route die moet worden gelopen om tot dit model te komen.

## **2. Aanleiding**

De financiële problemen van het ROC Leiden noodzaken tot een aangepast toekomstperspectief dat uitzicht biedt voor studenten, werknemers en bedrijven in de Leidse regio. Uitgangspunt is tot een gecontroleerde reductie van opleidingen te komen. Richtinggevend zijn de oplossingsrichtingen zoals besproken in de brieven van de Minister van OCW van 13 februari 2015 en van 15 juni 2015. Daarin wordt gekozen voor een zelfstandige positie van het ROC Leiden, dat op termijn een structurele samenwerking aangaat met een ander ROC. Het ID College wordt daarin gezien als natuurlijke partner. De basis voor het ROC Leiden om tot 1 augustus 2018 ‘stand alone’ door te gaan, is gelegd, dankzij het op orde brengen van de (kosten van) huisvesting. Tevens is de motie van de heer Van Meenen (D66) richtinggevend geweest. In deze motie staat centraal dat het ROC Leiden ‘gecontroleerd gereduceerd’ moet worden. De motie gaat uit van een ‘stand alone’- positie van het ROC Leiden met een levensvatbaar opleidingsaanbod, en laat een vergaande vorm van samenwerking op de langere termijn open.

## **3. ‘Stand alone’ van het ROC Leiden tot 1 augustus 2018**

Tegen de geschetste achtergrond constateer ik dat een zelfstandige doorstart van het ROC Leiden tot augustus 2018 mogelijk is, waarbij wordt ‘voorgesorteerd’ op kleinschalige en herkenbare colleges, die aansluiten bij de economische structuur van de Leidse regio. Deze profilering vereist intensieve samenwerking en afstemming met het bedrijfsleven en overige ‘afnemende’ instellingen in de regio. De periode tot 1 augustus 2018 zal moeten worden gebruikt om de kwaliteit van het onderwijs op alle fronten op zo kort mogelijke termijn te verbeteren. Dat vereist onder andere dat het ROC Leiden een verbeterplan voor de kwaliteit van het onderwijs opstelt, met een gedetailleerde uitvoeringsagenda, zodat op de kortst mogelijke termijn duidelijk is welke opleidingen op het juiste kwalitatieve niveau worden voortgezet. Een verbeterplan ligt inmiddels bij de Inspectie; in november wordt hier door ROC Leiden nader over gerapporteerd. Opleidingen waarvan op 1 februari 2016 – de met de Inspectie afgesproken termijn – vastgesteld wordt dat het niet mogelijk is voldoende volume te realiseren en / of waarvoor geen daadwerkelijk perspectief bestaat op het vereiste herstel van kwaliteit, moeten zo spoedig mogelijk worden overgedragen aan een ander ROC of anders worden gestaakt. Dat geldt ook voor opleidingen die aanwijsbaar te weinig volume hebben om in kwalitatief en financieel opzicht tot een verantwoord aanbod te kunnen behoren.

Het verdient aanbeveling dat het ROC Leiden en het ID College de entree-opleiding gezamenlijk vormgeven, in nauwe samenwerking met de betrokken gemeenten. Door deze gezamenlijke inspanning wordt aan leerlingen van de

entree-opleiding ook een beter perspectief geboden op vervolgonderwijs of op een plaats op de arbeidsmarkt. Het laatste vergt duidelijke afspraken met de gemeenten over de bemiddeling van jongeren die uit het entree-onderwijs stromen.

#### Constatering

Naar aanleiding van de gevoerde besprekingen constateer ik dat het ROC Leiden inmiddels het aantal opleidingen heeft gereduceerd met 38, en het aantal studenten is teruggebracht van 9.000 tot ongeveer 7.400. Met het Nova College zullen nadere afspraken gemaakt moeten worden over de gewenste steun die nodig is bij de sport-opleidingen van ROC Leiden. Met het ROC Mondriaan en het ID College zullen nadere afspraken moeten worden gemaakt over het mogelijk overnemen van opleidingen.

Daarmee is de weg naar een gecontroleerde reductie ingezet. Echter, om levensvatbaar te blijven zal het inmiddels bereikte niveau van 7.400 studenten voor de komende drie jaar moeten blijven gehandhaafd. Dat is alleen mogelijk als er snel duidelijkheid wordt gegeven over het toekomstperspectief van het ROC Leiden en de kwaliteit van de opleidingen verder wordt verbeterd.

De financiële berekeningen van Deloitte onderschrijven de constatering dat een 'stand alone'-positie van het ROC Leiden tot 1 augustus 2018 mogelijk is. Dit onder meer onder de veronderstelling dat mogelijk boventallige docenten en facilitaire medewerkers worden overgenomen door de direct betrokken ROC's. Het ROC Mondriaan zal zich inspannen om boventallig personeel van het ROC Leiden aan te nemen door de interne vacatures ook voor hen open te stellen. Verdergaande toezeggingen van danwel afspraken met de aanpalende ROC's zijn er echter op dit moment (nog) niet.

#### **4. Naar herkenbare kleine onderwijsentiteiten**

Herkenbare, relatief 'kleine', onderwijskundige eenheden met een duidelijke profilering zijn voor studenten en afnemende bedrijven van belang. Zij kunnen meer maatwerk en flexibiliteit leveren. Kleinschalige colleges zouden op geografische wijze of rondom onderwijsdomeinen kunnen worden georganiseerd. Dat laat onverlet dat verschillende kleinschalige eenheden vanuit eenzelfde Raad van Bestuur en Raad van Toezicht kunnen worden 'bestuurd', maar met een directie van operationele eenheden met zelfstandige statutaire bevoegdheden op

operationeel gebied. De strategische vraagstukken zijn op het niveau van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur belegd.

### Constatering

In de gesprekken is gebleken dat het ROC Leiden, het ID College, met ROC Mondriaan en het Nova College de mening delen dat het ROC Leiden in kleinschalige en herkenbare onderwijsentiteiten kan worden georganiseerd. Het principe ‘klein binnen groot’ is daarbij leidend, waarbij de overhead-kosten van de verschillende onderwijsentiteiten worden gedeeld: door een systeem van ‘shared services’ of een structureel samenwerkingsverband. ID College heeft laten weten uitsluitend te willen meewerken aan de realisatie van dit “klein binnen groot” binnen haar huidige bestuurlijke kader, dus zonder statutaire bevoegdheden op entiteits-niveau. Aansluitend bij de economische structuur van de regio Rijn Gouwe kunnen de volgende onderwijsentiteiten worden onderscheiden<sup>1</sup>:

- College voor Techniek & Technologie;
- College voor Zakelijke Dienstverlening (Economie en Handel);
- College voor Horeca, Toerisme, Bakkerij;
- College voor Zorg (Verpleegkunde), Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening

Tevens wordt vormgegeven aan een Entreecollege

Dit gemeenschappelijke uitgangspunt van de betrokken ROC's betekent dat onafhankelijk van de vorm en inhoud van de eventuele samenwerking voor het opsplitsen in herkenbare en flexibele eenheden wordt gekozen.

---

<sup>1</sup> In het geval van Leiden en zijn directe omgeving betekent dit concentratie op de life science- en health-sector. ‘Health’ is in het topsectorenbeleid verbonden met ‘life sciences’. In de Leidse regio blijkt dat onder andere uit relaties tussen de zogenoemde ‘rode biotechnologie’ (medische biotechnologie en farmaceutica) en het cluster rondom het LUMC. De gemeente Leiden ziet zowel de ‘health’ als de ‘life sciences’ als stuwende sectoren, die werkgelegenheid scheppen en technologie en zorg met elkaar verbinden. Ook de sector zakelijke dienstverlening is ten opzichte van het landelijke beeld oververtegenwoordigd met o.a. de sterke aanwezigheid van de onderwijssector, de detailhandel en de vrije-tijdssector. Tenslotte lijken de technische sectoren kansrijk – vooral waar zij dwarsverbanden vormen met de zorg.

## 5. Macro-economische doelmatigheid van de onderwijsstructuur

Leiden maakt met Gouda deel uit van de regio Rijn Gouwe. Het onderwijsaanbod in deze regio moet aansluiten bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt en het hoger beroepsonderwijs. Doorlopende leerlijnen vanaf mbo-niveau 2 tot en met het hbo / wo zijn juist in deze regio kansrijk. Er mogen geen doublures zijn in het aanbod waardoor te veel leerlingen worden opgeleid voor bepaalde arbeidsmarkt segmenten en/of sprake is van aanwijsbare ondoelmatigheid bij de inzet van publieke middelen. Het gevaar van een ondoelmatig gebruik van publieke middelen is in de regio aanwezig. Zo zijn in een stad met ongeveer 121.000 inwoners drie ROC's actief: het ROC Leiden (7.400 leerlingen), het ROC Mondriaan met zijn zorgopleidingen (1.079 leerlingen) en het ID College<sup>2</sup>. Daar staat tegenover dat in de regio Haaglanden het ID College actief is in Voorburg - Leidschendam (750 leerlingen). Tevens is er een discussie over het verzorgingsgebied van Zoetermeer waar momenteel uitsluitend het ID College actief is<sup>3</sup>.

### Constatering

In het geval een structurele samenwerking vanaf 1 augustus 2018 tussen het ID College en het ROC Leiden tot stand komt, is het ROC Mondriaan bereid zijn zorgopleidingen in Leiden in het college Zorg, Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening in te brengen. Per die datum ontstaat dan een krachtig en levensvatbare samenwerking tussen instellingen, dat uitstekend aansluit bij de economische structuur van Leiden en de behoefte van de afnemende instellingen en bedrijven. Het ID College heeft zich in dat verband bereid getoond om zijn opleidingen in Voorburg / Leidschendam / Leidse Veen over te dragen aan het ROC Mondriaan. Door deze afspraken ontstaat een doelmatiger aanbod in zowel de regio Rijn Gouwe als de regio Haaglanden.

<sup>2</sup> Het ID College is bezig met vernieuwbouw in Leiden, gericht op maximaal 2.200 studenten.

<sup>3</sup> Inmiddels is er advies gevraagd aan de commissie Leijnse over de gewenste positie van het ID College en het ROC Mondriaan in Zoetermeer.

## 6. Het eindmodel

Na 1 augustus 2018 zijn er twee mogelijkheden:

- *Structurele samenwerking tussen het ROC Leiden en het ID College.*

Het ROC Leiden en het ID College verzorgen gezamenlijk *na 2018* een voor de directe regio herkenbaar onderwijsaanbod. Herkenbaarheid van het aanbod vanuit de optiek van ouders, leerlingen, bedrijven, mavo / vmbo, hbo en de lokaal-regionale omgeving. Daarbij wordt het principe ‘klein binnen groot’ gehanteerd, waarbij sprake is van de eerder genoemde colleges. De focus ligt hierbij op doorlopende leerlijnen vanaf mbo 2-3 tot en met het hbo /wo. Over het bestuursmodel bestaat nog geen consensus.

- *Voortzetting van de ‘stand alone’ van het ROC Leiden op basis van een intensieve samenwerking met het ROC Mondriaan en / of het ID College.*

Een blijvende ‘stand alone’ van het ROC Leiden behoort tot de inhoudelijke en financiële mogelijkheden. Per college worden geen, één of meer samenwerkingspartners gezocht. Zo ligt een samenwerking in het Zorgcollege met het ROC Mondriaan en het ID College voor de hand, en lijkt een samenwerking met het ROC Mondriaan op het gebied van Techniek en Technologie het meest geschikt. Deze samenwerkingsvormen kunnen op afspraken tussen onafhankelijke ROC’s zijn gebaseerd.

Het blijvende ‘stand-alone’-scenario is kansrijk als het ROC Leiden er in ieder geval in slaagt om de kwaliteit van zijn opleidingsaanbod te verhogen en het vereiste volume van studenten te behalen cq te behouden. Echter, een stabiele ‘stand alone’ vereist meer:

- o afspraken tussen het ROC Leiden, het ROC Mondriaan en het ID College over de samenwerking op het gebied van Zorg en Welzijn. Concurrentie op de vierkante meter in dit gebied is niet effectief en leidt tot verspilling van publieke middelen;
- o sluitende afspraken over de afstemming van het onderwijsaanbod in Leiden tussen het ROC Leiden en het ID College, waarbij een



limiet wordt afgesproken voor het aantal leerlingen van het ID College in Leiden;

- afstemming tussen het ROC Leiden en het ROC Mondriaan over het doelmatig gebruik van de benodigde faciliteiten. Te denken is aan het gebruik door de Leidse studenten van de horeca en technische faciliteiten van de Haagse vestigingen van het ROC Mondriaan;
- de vorming van een model van 'shared services', gericht op het gezamenlijk opzetten en bekostigen van noodzakelijke 'overhead'.

## Constatering

Uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat een structurele samenwerking na 1 augustus 2018 tussen het ROC Leiden en het ID College de voorkeur verdient. Echter, na die periode moet in de opinie van het ID College sprake zijn van het integreren van de activiteiten van het ROC Leiden binnen de bestuurlijke organisatie van het ID College (overdracht van het onderwijs aan het ID College).

Tevens is de vraag op welke manier tot het gewenste bestuurlijke eindmodel kan worden gekomen. Ook met betrekking tot dit element van de samenwerking spelen twee varianten: direct vanaf de start een structurele samenwerking, of een samenwerking tussen onafhankelijke scholen. Over de wenselijkheid van de ene of de andere variant tijdens de periode richting het eindperspectief loopt de discussie.

## 7. Te nemen acties

Het voorgaande betekent dat de transitieperiode in het teken moet komen te staan van:

- het voorsorteren op het domein / de domeinen van het eindmodel, gebaseerd op vier herkenbare en flexibele onderwijsentiteiten die aansluiten bij de economische structuur van de regio alsmede een gezamenlijk entreecollege;
- het onmiddellijk verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen;
- het afstoten van opleidingen of overbrengen van opleidingen die niet in het eindmodel passen, of niet aan de kwaliteitseisen kunnen voldoen;
- het bereiken van overeenstemming over de governance in zowel het tussen- als het eindmodel;
- het herstellen van het vertrouwen in het ROC Leiden van studenten, ouders en bedrijven;
- het afsluiten van een overeenkomst waarin afspraken tussen het ROC Leiden, het ID College, het ROC Mondriaan en het Nova College, waarin de samenwerking en afstemming van werkzaamheden wordt vastgelegd die noodzakelijk zijn om een levensvatbaar ROC in Leiden mogelijk te maken.

## **8. Aanbeveling**

Er is perspectief voor een hernieuwd ROC Leiden, dat gebaseerd is op vier herkenbare en kleinschalige onderwijsentiteiten (en een Entreecollege), die aansluiten bij de economische structuur van de Leidse regio. Om tot dit model te komen, dient de kwaliteit van de opleidingen van het ROC Leiden op zo kort mogelijk termijn verbeterd te worden. Dat maakt het mogelijk een inhoudelijk en financieel verantwoorde 'stand alone' - positie van het ROC Leiden te bereiken, die mogelijkerwijs na 1 augustus 2018 wordt gecontinueerd of wordt omgezet in een structurele samenwerking met bij voorkeur het ID College. Concrete uitwerking van het tussen- en het eindmodel vergt echter tijd. Ik adviseer u om het ROC Leiden t/m november de tijd te geven om tot sluitende afspraken te komen, in het belang van studenten, werknemers en het afnemende bedrijfsleven in de Leidse regio.

Den Haag, 30 september 2015  
Hans Kamps

## **Samenvatting onderzoek Deloitte naar de financiële onderbouwing van de oplossingsrichtingen voor MBO onderwijs in de regio Leiden**

### **Deze financiële paragraaf betreft een bijlage bij het plan van aanpak van de Gezant**

Naar aanleiding van de ernstige problemen van het ROC Leiden zijn vanaf medio 2015 door Hans Kamps als Gezant van de Minister van OCW een groot aantal gesprekken gevoerd met bestuurders van het ROC Leiden, en andere betrokkenen bij MBO onderwijs in de regio Leiden.

Naar aanleiding van deze gesprekken zijn een tussen- en een eindmodel voor het verzorgen van het MBO onderwijs in deze regio ontwikkeld.

Het tussenmodel betreft de periode tot 1 augustus 2018. Deze periode moet het ROC Leiden gebruiken voor het al ingezette programma om het opleidingen aanbod aan te passen en de kwaliteit van het aanbod te verhogen.

Voor dit tussenmodel hebben wij berekend dat het ROC Leiden in deze periode boven de financiële signaleringswaarden van de onderwijsinspectie blijft. Voorwaarde is hierbij wel dat de in de kamerbrief van 15 juni 2015 besproken steunmaatregelen worden geëffectueerd en eventueel overtollig personeel door de regionale instellingen wordt overgenomen.

In het eindmodel gaat het ROC Leiden een structurele samenwerking aan met een ander ROC. Dit betreft de periode na 1 augustus 2018. Hierbij brengt ROC Leiden haar opleidingen, studenten, docenten, staf, (gehuurde) huisvesting voor de laborantenopleiding MLO bij hogeschool Leiden en een langjarig huurcontract voor het gebouw Lammenschans in.

Wij hebben ook doorgerekend of dit deel van de inbreng van ROC Leiden een sluitende exploitatie kan krijgen. Hierbij is dit deel van het ROC Leiden bekeken vanuit het perspectief van een samenwerkingsverband. Dit betekent onder andere dat uitgegaan werd van de veronderstelling dat medewerkers met een vaste aanstelling die niet (proportioneel) een plaats vinden in dit deel van de organisatie elders in het samenwerkingsverband werkzaam kunnen zijn.

Uitgaande van deze veronderstellingen constateren wij dat op basis van de nu geldende financiële verhoudingen, arbeidscontracten en huisvestingslasten conform de nieuw opgestelde huurcontracten opbrengsten en kosten van het onderzochte deel van het ROC Leiden in 2020 ongeveer met elkaar in evenwicht zullen zijn.

Overigens houdt de eindoplossing in dat bijvoorbeeld de opleidingen op het terrein van Zorg geïntegreerd zullen worden. Dit vraagt eerste een investering van mensen en middelen, maar biedt evident synergie mogelijkheden en kansen op

het terrein van kwaliteit: de opleidingen van ROC Leiden kunnen dan immers profiteren van de kwaliteitsinfrastructuur en expertise van de andere instelling(en).

Deze consequenties zijn echter moeilijk objectief te voorspellen en vielen ook niet binnen de scope van ons onderzoek. Zij zijn daarom buiten beschouwing gelaten.

#### *Nadere detaillering van de analyse*

De eerste vraag die wij hebben behandeld is de volgende:

*Is de in de kamerbrief van 15 juni 2015 besproken financiële steun van € 32 miljoen voor herfinanciering en exploitatie en maximaal € 8 miljoen euro voor kwaliteitsmaatregelen voldoende voor financiële continuïteit van het ROC Leiden tot 1 augustus 2018 bij uitvoering van het plan van aanpak van de Gezant.*

Het antwoord op deze vraag is ja. ROC Leiden heeft in december 2015 nog financiële steun nodig om de december salarissen te kunnen betalen. In 2016 verwachten wij en ROC Leiden echter een positief exploitatieresultaat en een positieve kasstroom. Ook voor de periode 1-1-2015 tot 1-1-2018 wordt een positief exploitatie resultaat geraamd.

Exploitatie overzicht 2015-2018	2015	2016	2017	tot 1-8-2018	Totaal 1-1-2015 tot 1-8-2018
Rijksbijdragen	65,9	69,3	58,3	32,1	225,6
Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,6	0,3	0,1	-	1,0
College-, cursus-, les- en examengelden	1,1	1,1	0,9	0,5	3,5
Baten werk i.o.v. Derden	1,8	1,8	1,8	1,1	6,6
Overige baten	1,1	1,0	1,0	0,5	3,6
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>70,4</b>	<b>73,6</b>	<b>62,1</b>	<b>34,1</b>	<b>240,3</b>
Personeelslasten	50,3	47,4	43,1	23,1	163,9
Afschrijvingen	2,5	1,9	2,6	1,6	8,6
Huisvestingslasten	10,1	10,2	9,9	5,7	36,0
Overige lasten	8,3	7,4	7,1	3,4	26,1
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>71,3</b>	<b>66,9</b>	<b>62,7</b>	<b>33,8</b>	<b>234,7</b>
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	(0,8)	6,7	(0,5)	0,3	5,6
Financiële baten en lasten	(0,6)	(0,2)	(0,1)	(0,0)	(1,0)
<b>RESULTAAT</b>	<b>(1,5)</b>	<b>6,4</b>	<b>(0,7)</b>	<b>0,3</b>	<b>4,6</b>

**Tabel 1: Exploitatie ROC Leiden bij uitvoering van het plan van aanpak, 1-1-2015 tot 1-8-2018**

De opvallende stijging van het resultaat in 2016 is een direct gevolg van de afname van het aantal studenten in de zomer van 2015. De financiering voor 2016 is gebaseerd op de 8990 studenten die op peildatum 1 oktober 2014 bij het ROC

Leiden waren ingeschreven, in lijn met de zogenaamde T-2 systematiek die bij de bekostiging gehanteerd wordt. Bij de raming van de kosten is echter gerekend met een voorlopige raming van 7116 studenten voor het eerste halfjaar van 2016 en 6417 studenten op 1 oktober 2016.<sup>4</sup>

In de hier getoonde cijfers zijn de inmiddels voor het schooljaar 2015-2016 getroffen maatregelen en uitbreiding van de formatie ten behoeve van kwaliteitsverbetering volledig meegenomen.

Omdat er nog geen financieel doorgerekend en goedgekeurd kwaliteitsplan ligt, is de in de kamerbrief van 15 juni 2015 benoemde steun voor kwaliteitsverbetering (maximaal € 8 miljoen) niet in de cijfers meegenomen. Om consequent te blijven zijn de kosten van verdere kwaliteitsverbetering ook niet opgenomen. Dit betreft onder andere de al geplande maatregel om tien procent extra Onderwijzend Personeel aan te houden om lesuitval bij ziekte en afwezigheid van docenten te voorkomen.

De kosten van de maatregelen voor kwaliteitsverbetering die wij in ons onderzoek zijn tegengekomen kunnen volgens onze raming door ROC Leiden worden opgebracht. Dit is te danken aan het steunpakket, de al opgetreden reductie van de studentenaantallen en de reeds deze zomer doorgevoerde maatregelen zoals de beëindiging van 38 opleidingen en een strengere en persoonsgerichte intake.

In lijn met de kamerbrief van 15 juni zal na goedkeuring van de Kamer het verstrekte krediet van € 18 miljoen én de compensaties voor hoge exploitatiekosten worden omgezet in een gift. In onze berekeningen zijn wij er vanuit gegaan dat dit in 2016 plaats zal vinden. De compensaties bedragen € 4,7 miljoen in 2015, € 4,7 miljoen in 2016 en € 4,6 miljoen in 2017. Hierdoor komt ROC Leiden in 2016 ook weer boven de signaleringswaarde voor liquiditeit van de Onderwijsinspectie (0,5).

Liquiditeit	2015	2016	2017	2018
Kortlopende schulden	11,8	11,7	10,9	10,8
Liquide middelen	-16,5	9,4	10,3	10,7
Vorderingen	2,1	2,0	2,0	2,0
Liquiditeit:				
Liquide middelen plus vorderingen gedeeld door kortlopende schulden	-1,2	1,0	1,1	1,2

**Tabel 2 Liquiditeit ROC Leiden bij uitvoering van het plan van aanpak, 1-1-2015 tot 1-8-2018**

Ook de solvabiliteit voldoet door de € 32 miljoen steun weer aan de signaleringswaarden van de inspectie. Het eigen vermogen plus voorzieningen komt ruim boven de signaleringswaarde van 30% van het totaal vermogen.

<sup>4</sup> raming van ROC Leiden d.d. 10 september 2015

Solvabiliteit	2015	2016	2017	2018
Eigen vermogen	(21,7)	11,7	15,3	16,4
Voorzieningen	2,3	2,0	1,8	1,6
Subtotaal				
Eigen vermogen plus voorzieningen	(19,5)	13,7	17,0	18,0
Balans totaal	8,9	28,0	28,8	28,9
Solvabiliteit(2)	(2,2)	0,5	0,6	0,6

**Tabel 3 Solvabiliteit 1-1-2015 tot 1-8-2018**

Al deze uitkomsten zijn natuurlijk sterk afhankelijk van de veronderstellingen die in het model verwerkt zijn. Hierbij hebben wij zo veel mogelijk, en voor het kalenderjaar 2015 geheel, aangesloten bij gegevens uit de bronsystemen en de eigen inschattingen van management, financiële staf en de externe accountants van ROC Leiden. De op 10 september 2015 opgeleverde meerjarenraming bij de concept continuïteitsparagraaf en de concept jaarrekening 2014 waren hierbij een belangrijke bron. Op een aantal punten hebben wij gemotiveerd van hun aannames afgeweken en dit met hen besproken. In onze rapportage gaan wij hier in meer detail op in.

## Analyse na 1 augustus 2018

Voor de situatie na 1 augustus 2018 onderzochten wij de volgende vraag:

*Hoe ziet de structurele exploitatie van ROC Leiden stand-alone in gebouw Lammenschans en de gehuurde faciliteiten bij de hogeschool Leiden voor de laboratoriumopleiding met de daarbij horende maximaal 5.000 studenten in het kader van een samenwerkingsverband er uit.*

Een bepalend element voor de aannames en voor de periode 1 augustus 2018 tot en met 2020 onderzochte deel van het ROC Leiden betreft de huisvesting. Wij hebben op basis van de voorstellen van de Gezant de minimum variant qua leerlingen voor het ROC Leiden onderzocht. Wij hebben voor deze minimumvariant het deel van het ROC Leiden financieel geanalyseerd dat enkel gebruik maakt van het gebouw Lammenschans en de voor de laboratorium opleiding MLO gehuurde faciliteiten bij de hogeschool Leiden. Conform de voorstellen hanteerden wij het op de capaciteit van deze gebouwen afgestemde studentenaantal: van 5000 studenten van de huidige ROC Leiden opleidingen in Zorg, Zakelijke Dienstverlening en Techniek & Technologie.

Dit leverde het volgende financiële beeld op:

Baten bij 5.000 leerlingen	1 augustus tot einde 2018	2019	2020
Rijksbijdragen	22,9	46,4	45,7
Overige overheidsbijdragen en subsidies	-	-	-
College-, cursus-, les- en examengelden	0,3	0,7	0,7
Baten werk i.o.v. Derden	0,8	1,4	1,4
Overige baten	0,4	0,7	0,7
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>24,4</b>	<b>49,2</b>	<b>48,4</b>
Personeelslasten	16,5	34,3	34,0
Afschrijvingen	1,1	2,6	2,7
Huisvestingslasten	2,8	6,7	7,2
Overige lasten	2,4	5,1	5,0
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>22,9</b>	<b>48,7</b>	<b>48,8</b>
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	1,5	0,5	(0,4)
Financiële baten en lasten	(0,0)	-	-
<b>RESULTAAT</b>	<b>1,5</b>	<b>0,5</b>	<b>(0,4)</b>



#### Tabel 4: Exploitatie overzicht 2018-2020 voor 5000 studenten

De geprognostiseerde kasstromen zijn positief.

obv 5.000 leerlingen	rest 2018	2019	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten	2,5	3,2	2,4
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(0,6)	(1,4)	(1,4)
<b>Δ Liquide middelen (totale kasstroom)</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>1,0</b>

#### Tabel 5: Kasstroomoverzicht 2018-2020 voor 5000 studenten

Het beeld laat zien dat opbrengsten en kosten ongeveer in evenwicht zijn. Dit is fragiel, met weinig ruimte voor tegenvallers of investeringen in kwaliteit, maar wel een goede uitgangspositie voor integratie in een samenwerkingsverband.