

**Integrale tussenrapportage over voortgang transitie - Samen sterker mbo**

<b>datum</b> 30 september 2016	<b>kenmerk</b> UIT1605685	<b>ter attentie van</b> [REDACTED]
<b>onderwerp</b> Tussenrapportage	<b>telefoon</b>	<b>afdeling</b> Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen
<b>afzender</b> [REDACTED]	<b>e-mail</b> [REDACTED]	<b>locatie</b> Postbus 16006 2500 BA Den Haag
<b>afdeling</b> College van Bestuur	<b>bijlage</b>	<b>kopie aan</b>

Geachte mevrouw Bussemaker,

Conform uw verzoek in onder meer de brief van 3 juni 2016 over de voorwaarden financiële ondersteuning en de brief van 18 augustus 2016 over de verlening van subsidie "Basis op orde" ontvangt u hierbij een schriftelijke integrale tussenrapportage over de voortgang van de transitie. ROC Leiden werkt uiteraard in deze transitie nauw samen met ID College. Daarom is deze rapportage besproken met alle leden van de Raad van Bestuur van de transitiestichting. De Raad van Bestuur van de transitiestichting bestaat naast mijzelf uit de heer Otto Jelsma en de heer Oege de Jong, die samen het College van Bestuur van ID College vormen.

In april 2015 is door de Raad van Bestuur de contourennota voorlopig vastgesteld, in deze nota staan de eerste contouren van de nieuwe organisatie van ROC Leiden en ID College. De contourennota is gebaseerd op de notitie 'Samen versnellen', het 'Set-up masterplan' en de uitkomsten van de Raad van Bestuur en de toenmalige werkstroomleiders. In de nieuwe gezamenlijke organisatie staat de student centraal. De organisatie is gericht op zijn ontwikkeling. Wij leiden hem op tot een ondernemende vakkracht die iets toevoegt aan zijn omgeving en die de benodigde skills heeft voor de beroepscontext waarin de student gaat werken. Daarnaast geven we hem ook de gelegenheid om persoonlijk te groeien en zijn eigen weg in de samenleving te vinden.

Inmiddels bevindt de transitieorganisatie zich in een nieuwe fase, waarbij kwartiermakers zijn benoemd om de beoogde MBO Colleges en stafafdelingen en shared service centra op te richten. Streven is dat per 1 augustus 2017 al het onderwijs van ROC Leiden en ID College in MBO Colleges wordt gegeven, naast het reeds per 1 augustus 2016 gestarte MBO College Gezondheidszorg en het MBO College Entree.

In deze rapportage gaan we in op de gerealiseerde voortgang van 'Samen versnellen', het document inclusief bijlage met zestien acties dat door zowel ROC Leiden als ID College is ondertekend op 2 december 2015. Daarmee wordt voldaan aan uw vraag om minstens in te gaan op onderstaande punten:

- De afgesproken concrete mijlpalen in de transitieverklaring en de overeenkomst 'Samen versnellen';
- De samenwerking met ROC Mondriaan en Nova College;
- Het aangetekend opzeggen van het huurcontract voor het pand CS (voor 1 augustus 2016);
- Het aanpassen van gebouw Lammenschans;

- Het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en het onderwijskundig management;
- De financiële positie van ROC Leiden.

Onderstaand treft u een korte toelichting op de verschillende aangegeven mijlpalen.

## **A. Afgesproken mijlpalen conform Samen versnellen, zestien acties**

### 1. Oprichting transitiestichting

De transitiestichting tussen ROC Leiden en ID College is opgericht op 22 december 2015.

### 2. Masterplan

Het masterplan is op 1 maart 2016 goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de transitiestichting.

### 3. Ondertekening transitieovereenkomst

De transitieverklaring is op 17 november 2015 getekend.

### 4. Ondertekening uitgangspunten kwaliteitsverhoging

Het document 'Samen versnellen' is op 2 december jl. getekend. Deze vormt, tezamen met de bijlage van zestien acties van de heer Hans Kamps, de basis voor de transitie van ROC Leiden en ID College.

### 5. Ontwerp structuur MBO colleges

De ontwerpstructuur van de MBO Colleges maakt onderdeel uit van de regeling bestuur & organisatie (ontwerpplan). Op 27 september 2016 is een 1<sup>e</sup> concept regeling besproken. Het streven is om begin oktober een voorlopige regeling bestuur & organisatie vast te stellen.

Aan de hand van deze regeling kunnen de kwartiermakers aan de slag met het realiseren van de organisatieonderdelen.

### 6. Opening MBO College Gezondheidszorg

Opening van het MBO College Gezondheidszorg is gerealiseerd met ingang van het schooljaar 2016 - 2017. Op 22 augustus 2016 zijn de studenten van het MBO College Gezondheidszorg ontvangen. In de locatie Breestraat Leiden wordt het 1<sup>e</sup> jaar van de opleidingen Verpleegkunde, Verzorgende en Maatschappelijk Zorg aangeboden. De betreffende crebotrajecten zijn met beide ROC's ontwikkeld. De onderwijsteams zijn samengesteld met docenten vanuit beide ROC's om de onderlinge afstemming, samenwerking en kwaliteit te bevorderen. De teams hebben een omvang van circa 20 docenten en tussen de 300 – 400 studenten. De leiding van het MBO College Gezondheidszorg is een mix van leidinggevenden vanuit beide ROC's. Aanstaande 10 oktober 2016 staat de officiële opening van het MBO College Gezondheidszorg gepland.

### 7. Managementschouw onderwijskundig leiderschap en in orde brengen

Binnen ROC Leiden is volgens planning een personeelsschouw en een managementschouw uitgevoerd. In deze schouw zijn alle medewerkers (obp en op) en het management meegenomen. De resultaten geven inzicht in het functioneren en het potentieel binnen de organisatie. De managementschouw is gebaseerd op de leiderschapsvisie van ROC Leiden. Momenteel wordt er gewerkt aan een leiderschapsvisie voor de nieuwe organisatie. Op basis van deze nieuwe visie wordt de schouw verbeterd en aangepast.

#### 8. Afstemming opleidingsaanbod

ID College en ROC Leiden hebben met ROC Mondriaan afgesproken de uitruil van de Zorgopleidingen van ROC Mondriaan in Leiden met de opleidingen van het ID College in Leidschendam/Voorburg thans te laten rusten. Dit in het licht van de noodzakelijke spoedige integratie van opleidingen van ROC Leiden met die van het ID College. Na 2018 zal dit dossier mogelijk opnieuw ter hand worden genomen. Intussen zoeken wij nadrukkelijk de samenwerking teneinde zoveel mogelijk recht te doen aan de gewenste macrodoelmatigheid in onze regio's. Zo maken wij afspraken over de aantallen studenten van de opleidingen van het ID College in Leidschendam/Voorburg en van ROC Mondriaan in Leiden op basis van de aantallen dit jaar. Ook onderzoeken we de mogelijkheden tot samenwerking, in het bijzonder in de aansluiting van de Centra voor Innovatief Vakmanschap Smart Industries en het High Tech Centre Delft, waarvan respectievelijk het ID College en ROC Mondriaan penvoerder is.

Intern hebben we het opleidingsportfolio zorgvuldig bekeken en zijn voor het opleidingsaanbod 2017-2018 keuzes gemaakt. Het opleidingsaanbod is tot stand gekomen door met alle directeuren bij ID College en met alle managers en directeuren bij ROC Leiden het gesprek te voeren. Vervolgens is er een marktanalyse gedaan, samen met de gesprekken heeft dit geleid tot een gezamenlijk assortiment voor 2017-2018. Per 1 oktober a.s. zijn dit ook de opleidingen waar we voor werven. Eind december is daarnaast het opleidingsaanbod voor 2018-2019 duidelijk. Daartoe wordt momenteel een portfolio-analyse uitgevoerd die ondersteunend is voor de vorming van het assortiment van de MBO Colleges. Belangrijk criteria hierbij zijn de arbeidsmarkt, macrodoelmatigheid, aanbod van VMBO en het rendement van opleidingen.

#### 9. Herijking van de bestaande fit gap-analyse m.b.t. de kwaliteit van het opleidingsaanbod ROC Leiden en ID College, uitmondend in een programma van eisen

De fit gap-analyse is in april afgerond. Kwaliteitsvraagstukken met betrekking tot grof herontwerp van opleidingen en examenplannen zijn uitgewerkt in het gezamenlijk herontwerp op hoofdlijnen voor cohort 2016.

#### 10. Alle opleidingen conform de nieuwe kwalificatiestructuur MBO gereed en ingevoerd

Deze actie is gereed. Alle opleidingen zijn herontworpen conform de nieuwe kwalificatiestructuur en ingevoerd.

#### 11. Invoering gezamenlijke Entree-opleiding

Per 1 augustus is het MBO College Entree opgericht. Hierin in sprake van een kwalitatief hoogwaardige, gezamenlijke Entree-opleiding in de brede regio van Gouda, Woerden, Alphen a/d Rijn, Zoetermeer, Leidschendam en Leiden.

Medewerkers van ROC Leiden en ID College hebben in het voorjaar 2016 gezamenlijk een visie geformuleerd, het onderwijs ontworpen op basis van de nieuwe kwalificatiedossiers en op basis van het onderwijsmodel Flex-ID en 4C/ID. Er is één examenplan ontwikkeld. De intake wordt uniform uitgevoerd.

Ten behoeve van de kwaliteitsborging is een plan van aanpak opgesteld waarmee elke periode (10 weken) de tevredenheid van studenten, medewerkers en het werkveld wordt gemeten. Docenten van ID College en ROC Leiden zijn, tot ieders tevredenheid, samen gaan werken in het MBO College Entree en verzorgen gezamenlijk de uitvoering van het onderwijs. Voor 2016-2017 worden vooralsnog de begeleidingsstructuur, examenorganisatie en het kwaliteitsborgingsysteem van ID College gehanteerd, waarbij de sterke punten van ROC Leiden worden meegenomen.

#### 12. Integratie begeleidingsstructuur voor zorgleerlingen

Beleid en processen met betrekking tot tweedelijns begeleiding zijn geharmoniseerd. De structuur staat. Punt van aandacht is de scholing van alle medewerkers in najaar 2016. Dit is nodig om tot kwalitatief vergelijkbare dienstverlening te komen. Geharmoniseerde uitvoering wordt per 1 augustus 2017 ingezet.

#### 13. Invoering examenprocessen en –structuur

Bij MBO College Gezondheidszorg en Entree is dit geharmoniseerd. Instellingsbreed vindt momenteel een harmonisatie- en optimalisatieslag plaats, rekening houdend met nieuwe wet- en regelgeving per 1 januari 2017.

#### 14. Invoering kwaliteitsborgingssysteem

Hiervoor is een fit gap-analyse uitgevoerd. De opdrachtnemers zijn bekend en met elkaar in gesprek in aanloop naar een plan van aanpak voor optimalisatie en harmonisatie van beide structuren.

#### 15. Harmonisatie instroomprocessen (intake) ID College en ROC Leiden

Voor 1 oktober vindt afstemming plaats over gezamenlijke instroomeisen. Synchronisatie van de uitvoering is eveneens belegd.

#### 16. Optimalisatie studieloopbaanbegeleiding

Vergelijking van de slb-processen van ROC Leiden en ID College is gereed. Dialoog en verkenning over gezamenlijke kansen zijn in lijn met de contourennota in samenwerking met de tweedelijnsbegeleiding.

### **B. Overige mijlpalen conform ‘Samen versnellen’**

#### 1. Samenwerking met ROC Mondriaan en het Nova College

Naast de al bovenstaand benoemde samenwerking, hebben ROC Mondriaan en het Nova College ook hun hulp aangeboden bij het zoeken naar oplossingen voor de boventallige medewerkers van ROC Leiden. Hiertoe is een samenwerking aangegaan met ROC Mondriaan. Deze samenwerking is vastgelegd. Ook met het Nova College zijn soortgelijke afspraken gemaakt. Deze afspraken worden medio oktober getekend.

#### 2. Aangetekend opzeggen huurcontract pand CS

De huur voor het gebouw CS is opgezegd in juni 2016.

#### 3. Aanpassen gebouw Lammenschans

Het investeringsvoorstel voor aanpassingen in gebouw Lammenschans is goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Het Plan van Aanpak wordt vastgesteld in oktober. Uitvoering van de werkzaamheden is gepland van januari 2017 tot en met zomer 2018.

#### 4. Verbeteren onderwijskwaliteit en kwaliteit onderwijskundig management

Bij ROC Leiden is een scholingsplan opgesteld om gericht op te leiden voor een betere kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast is een visie opgesteld over leiderschap in het onderwijs met bijbehorend gedrag en is er op basis van de leiderschapsvisie een managementschouw ontwikkeld. Alle managers zijn geschouwd en er is gestart met intervisie. Ten slotte zijn er twee masterclasses geweest om kennis op een hoger niveau te brengen.

De onderwijskwaliteit wordt verbeterd in samenwerking met ID College in het kader van de transitie, hiertoe worden ook de nu nog afzonderlijke Kwaliteitsplannen van beide instellingen afgestemd en op termijn samengevoegd. Het herontwerp van het onderwijs wordt gezamenlijk aangestuurd door leidinggevenden van beide instellingen, dit brengt kennisdeling en kwaliteitsdenken in teams met zich mee.

Bij ROC Leiden zijn daarnaast in studiejaar 2015/2016 MBO beter light-trajecten ingezet bij een aantal onderwijsteams, deze onderwijsteams verwerken dit nu zelf verder en ze nemen dit op in hun teamjaarplannen. Na de herfstvakantie zullen er nieuwe MBO beter light-trajecten starten.

#### 5. Financiële positie ROC Leiden

Met ingang van 2016 is de positionering van de afdeling Financiën, Planning & Control (FPC) herijkt. De positionering en benoeming van een nieuwe manager heeft meer focus gegeven op de werkzaamheden en het financieel beheer van ROC Leiden. In 2016 is de budgetverantwoordelijkheid weer teruggelegd bij de afdelingen. Dit is ook verder uitgewerkt in een vernieuwde P&C-cyclus, die in 2016 is ingevoerd. In deze cyclus is een maandcyclus opgenomen voor de sturing aan de hand van kengetallen. Uitgebreide managementgesprekken vinden plaats op 4-maandbasis, waarbij alle elementen van de sturing aan bod komen. Door het toepassen van een strakke P&C-cyclus kan er goed gestuurd worden op de financiële resultaten. Dit heeft ertoe geleid dat de resultaten tot en met augustus 2016 beter zijn dan begroot.

In het eerste halfjaar is er een reorganisatie geweest waarbij het aantal docenten, management en ondersteuning is afgestemd op het aantal aanwezige studenten. Dit heeft geleid tot een afname van 127 FTE (191 medewerkers).

Op 1 juli zijn door ROC Leiden twee subsidieaanvragen ingediend voor in totaal € 40 miljoen. Deze zijn opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- € 18 miljoen voor liquiditeitssteun
- € 14 miljoen voor de overbrugging van de oude naar de nieuwe huisvestingssituatie
- € 8 miljoen voor een kwaliteitsimpuls.

Op 18 augustus 2016 heeft de minister beschikt op deze aanvragen. De verwerking van deze beschikkingen heeft inmiddels in de administratie plaats gevonden. Voor 2016 leidt dit tot een eenmalige bate voor de liquiditeitssteun. De subsidie voor de huisvestingskosten geeft ook een extra bate omdat een deel van de kosten al in de exploitatie is genomen in 2015 en 2016.

De exploitatierekening van ROC Leiden tot en met augustus 2016 en de bijbehoren prognose voor 2016 zijn als volgt weer te geven:

<b>Staat van baten en lasten</b>				
Bedragen x € 1000,-	<i>Begroting 2016</i>	<i>Begroting 16 t/m augustus</i>	<i>Realisatie 16 t/m augustus</i>	<i>Prognose 2016</i>
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen	71.113,4	47.408,9	72.661,6	101.631,0
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	344,1	229,4	237,3	344,0
College-, cursus-, les- en examengelden	817,7	545,1	468,5	817,7
Baten werk in opdracht van derden	1.242,2	828,1	1.076,9	1.397,2
Overige baten	1.039,9	693,3	1.375,6	1.477,9
<b>Totaal baten</b>	<b>74.557,2</b>	<b>49.704,8</b>	<b>75.819,9</b>	<b>105.667,8</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	48.024,5	32.016,4	31.973,5	52.943,7
Afschrijvingen	1.546,3	1.030,9	874,6	1.746,7
Huisvestingslasten	7.351,6	4.901,1	5.055,3	7.934,3
Overige lasten	10.185,4	6.790,2	4.966,8	8.859,0
<b>Totaal lasten</b>	<b>67.107,8</b>	<b>44.738,5</b>	<b>42.870,2</b>	<b>71.483,7</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>7.449,5</b>	<b>4.966,3</b>	<b>32.949,7</b>	<b>34.184,1</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>				
Rentebaten	1,0	0,7	4,5	1,0
Rentelasten	-3.214,0	-2.142,7	-1.415,3	-2.721,5
<b>Resultaat financiële baten en lasten</b>	<b>-3.213,0</b>	<b>-2.142,0</b>	<b>-1.410,8</b>	<b>-2.720,5</b>
<b>Belastingen</b>				
<b>Totaal resultaat</b>	<b>4.236,5</b>	<b>2.824,3</b>	<b>31.538,9</b>	<b>31.463,6</b>

De exploitatierekening tot en met augustus 2016 sluit met een positief saldo van ruim € 31 mln. Hiervan is ruim € 5 mln. positieve exploitatie op de reguliere bedrijfsvoering. Voor het gehele jaar 2016 wordt een positief saldo voorzien van € 31 mln. De prognose voor 2016 is een conservatieve inschatting van het jaarresultaat. Op dit moment is nog onbekend wat precies de financiële gevolgen zijn van de reorganisatie uit het 1<sup>e</sup> halfjaar 2016. De splitsing tussen de reguliere bedrijfsvoering en subsidieprojecten zal nog verder inzichtelijk worden gemaakt. Het resultaat 2016 zal worden toegevoegd aan het Eigen Vermogen, zodat dit weer positief wordt.

Het meerjaren perspectief (MJP) is geactualiseerd. Hierbij is rekening gehouden met de lagere studenten aantallen en daarbij behorende bekostiging, evenals de ontvangen subsidie en het vertrek uit het gebouw Level CS. In 2016 en 2017 is er een positief resultaat, in 2018 wordt een beperkt negatief resultaat verwacht, de jaren 2019 en 2020 zijn nagenoeg kostendekkend. Het eigen vermogen bedraagt bijna 9 mln. aan het einde van deze periode, dat is 22% van het totale balanstotaal.

**Ten slotte**

Uiteraard ben ik graag bereid een toelichting te geven op deze rapportage. Uit de gevolgde koers blijkt dat ROC Leiden in samenwerking met ID College haar kwaliteit op belangrijke punten heeft verbeterd. Mijn collega's Otto Jelsma en Oege de Jong hebben er samen met mij alle vertrouwen in dat de aanstaande fusie van ROC Leiden en ID College zal leiden tot een positieve uitwerking voor studenten, medewerkers en de regio.

Met vriendelijke groet,



R.J.W. Winter  
Voorzitter College van Bestuur ROC Leiden