



Jaarverslag 2016

/ bestuursverslag en jaarrekening

Inhoud

Voorwoord	4	8 / Onderwijs	31
Bestuursverslag		Belangrijke aandachtspunten	31
1 / De belangrijkste ontwikkelingen in 2016	6	Kwaliteit van het onderwijs	33
Terugblik 2016	6	Onderzoeken Inspectie	34
Samenwerkingen	9	Opleidingenportfolio	35
Op weg naar de fusie	10	Onderzoeken intern	35
		Aanpak Voortijdig Schoolverlaten	36
2 / ROC Leiden en ID College: de fusie	12	9 / Medewerkers	38
Aanleiding	12	Strategische personeelsplanning	38
Eerste resultaten	12	Professionalisering	39
		Ziekteverzuim	40
3 / Profiel en organisatie	14	Personeelssamenstelling	42
Visie en kernwaarden	14	OutRockers	44
Code 'Goed bestuur'	14		
Juridische structuur	15	10 / Bedrijfsvoering	45
Organisatiestructuur	16	Marketing & Communicatie	45
Organogram	17	Veiligheid	46
		Klachten	47
4 / Raad van toezicht	18	Facilitair	48
Verantwoording	18	ICT	50
Maatschappelijk en intern toezicht	18	Financiën, Planning & Control (FPC)	50
Raad van toezicht als werkgever	19	Inkoop en (Europese) aanbestedingen	50
Samenstelling, zittingstermijnen en nevenfuncties	19	Onderwijstijd	50
		11 / Opleidingen in beeld	51
5 / Verslag ondernemingsraad	21		
6 / Verslag studentenraad	22	12 / Financiën	60
7 / Studenten	23	Kerncijfers geconsolideerde jaarrekening	60
Wie zijn onze studenten?	23	Subsidie	61
Begeleidingsstructuur	23	Continuïteits- en risicoparaagraaf	66
Passend Onderwijs	24		
Studenten in beeld – tabellen	24		

Jaarrekening	73
1 / Geconsolideerde jaarrekening	74
Geconsolideerde balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	74
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2016	75
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016	76
Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	77
Toelichting op afzonderlijke posten van de geconsolideerde balans	81
Overzicht geoormerkte doelsubsidies OCW (model G)	88
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	89
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	90
Statutaire bepalingen en voorstel inzake resultaatbestemming	97
2 / Enkelvoudige jaarrekening	98
Enkelvoudige balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	98
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2016	99
Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten 2016	100
Toelichting op afzonderlijke posten van de enkelvoudige cijfers	101
Accountantshonoraria	105
Gebeurtenissen na balansdatum	105
Overige gegevens	106
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	107
Verklarende woordenlijst	110
Colofon	110

Voorwoord

Met gepaste trots kijk ik terug op het afgelopen jaar. Want wat een ommekeer hebben wij meegemaakt. Was 2015 een van de moeilijkste jaren uit de geschiedenis van ROC Leiden, 2016 gaat wat mij betreft de boeken in als een van de meest constructieve. Wat hebben we met z'n allen de sfeer weten om te buigen. En wat is er met man en macht samengewerkt om de aanstaande fusie met onze partner ID College goed voor te bereiden.

Over de hele linie kregen we de noodzakelijke verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs in 2016 voor een belangrijk deel op de rit. Zo werd ook meermalen bevestigd door onderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs. De eerste resultaten van de samenwerking met ID College waren er al in augustus, toen we startten met de eerste twee van de toekomstige zeven gezamenlijke MBO Colleges: Gezondheidszorg en de Entreeopleidingen. Daarnaast zijn we – sneller dan verwacht – financieel weer op orde gekomen. De cijfers in dit jaarverslag spreken daarover voor zich. Kortom: we mogen met z'n allen trots zijn op de door ons geboekte resultaten, waarbij ik speciaal wil vermelden de constructieve samenwerking met onze ondernemingsraad en studentenraad.

Tegelijk bracht 2016 niet alleen goede dingen. Wat mij bijzonder raakte was de personele reorganisatie, die helaas noodzakelijk was om de financiën en de formatie in lijn te brengen met de dalende studentenaantallen. Anders gezegd: het was de enige manier om onze organisatie financieel gezond te houden. Maar het afscheid van een groot aantal gewaardeerde collega's heeft veel impact gehad, zowel op hen die de organisatie moesten verlaten, als op hen die bleven. Gelukkig heeft een flink aantal mensen via onze partners in de regio een nieuwe baan kunnen vinden.

In 2016 namen we afscheid van twee leden van de raad van bestuur: Lieteke van Vucht Tijssen en Jenny Everts. Mevrouw Van Vucht heeft zich sinds februari 2015 intensief ingezet voor onze school en onder meer aan de hand van het herstelprogramma samen met de onderwijsteams de basis op orde gebracht. Mevrouw Everts besloot zelf na een periode van vier jaar haar taken als bestuurder neer te leggen. Helaas heeft zij het laatste jaar daarvan vanwege ziekte niet kunnen werken.

Via het boekje *De weg omhoog* blikten we eind 2016 nog een keer terug op zaken die in het verleden niet goed zijn gegaan. Met als belangrijkste doel daarvan te leren. Maar dat verleden ligt nu achter ons. Graag neem ik u via dit jaarverslag en namens alle betrokkenen mee op de weg omhoog. Richting een mooie toekomst, waarin ROC Leiden en ID College in gelijkwaardigheid en wederzijds vertrouwen samen verder werken aan een financieel gezonde school, met kleinschalig georganiseerd kwaliteitsonderwijs. Op weg naar een fusie met ID College medio 2017, onder de nieuwe naam: mboRijnland.

Dit jaarverslag bestaat uit twee delen. Deel 1 is het bestuursverslag, deel 2 betreft de jaarrekening.

Rest mij om alle collega's die zich in 2016 hebben ingezet voor onze organisatie hartelijk te bedanken. Voor hun inzet, hun veerkracht en hun doorzettingsvermogen. Met trots en vertrouwen bouwen wij, met dit team, de komende jaren verder aan sterk onderwijs voor studenten en werkveld in de regio Rijnland.

Leiden, mei 2017
Ricardo Winter,
voorzitter college van bestuur



Jaarverslag 2016

/ Bestuursverslag

1 / De belangrijkste ontwikkelingen in 2016

Na het turbulente jaar 2015 heeft ROC Leiden in 2016 grote stappen voorwaarts gezet, op weg naar een nieuwe toekomst, samen met ID College. De Inspectie van het Onderwijs heeft op veel vlakken positief geoordeeld, de minister is te spreken over de eerste MBO Colleges en ook studenten, medewerkers en werkveld ervaren een positieve flow. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de belangrijkste gebeurtenissen van het afgelopen jaar.

Terugblik 2016

De minister en de vaste commissie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) debatteerden op 16 en 17 december 2015 over de toekomst van ROC Leiden. Dit debat was een vervolg op de eerdere debatten van juni 2015, waarin al gekozen was voor een doorstart van ROC Leiden met een door de overheid toegekende financiële injectie. Op basis van de stappen die ROC Leiden in 2015 maakte op het gebied van financiën en onderwijskwaliteit, stemde een meerderheid van de kamer in december voor continuïteit van ons onderwijs. Dit betekende dat het tweede deel van de benodigde financiële ondersteuning beschikbaar kwam en ROC Leiden door kon gaan met het verbeteren van het onderwijs. Zo ontstond in 2016 de noodzakelijke rust en de mogelijkheid om samen met ID College toe te werken naar een fusie, waarbij het onderwijs georganiseerd wordt in kleinschalige MBO Colleges.

Om de fusie versneld vorm te geven, hebben ROC Leiden en ID College in december 2015 een transitiestichting opgericht. Bij het voorbereiden en inrichten van de nieuwe organisatie werd

gelijkwaardigheid een belangrijk uitgangspunt. Daardoor ontstond vertrouwen om te bouwen aan een succesvolle toekomst. Vertrouwen dat kracht en inspiratie gaf om dit traject met enthousiasme in te gaan. In hoofdstuk 2 leest u meer over dit fusietraject.

Kwaliteitsverbetering onderwijs

Parallel aan het voorbereiden van de fusie met ID College was de rode draad in 2016 het verder verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs. Deze verbeterlijn, die vanaf 2015 is ingezet op basis van het herstelprogramma, tevens kwaliteitsplan, is voortgezet. De bevindingen van de minister en de Inspectie van het Onderwijs, de tevredenheidsonderzoeken onder studenten en medewerkers, het jaarresultaat en de vsv-cijfers zijn belangrijke graadmeters bij het doorvoeren van de kwaliteitscyclus. Uit alles blijkt duidelijk dat ROC Leiden op de weg omhoog zit.

Voor de verbetering van de onderwijskwaliteit is in 2016 op alle terreinen van onderwijs en bedrijfsvoering nauw samengewerkt met ID College. De aankomende fusie heeft logischerwijs veel impact op de programmalijnen uit het herstelprogramma. De minister van OCW volgt daarnaast de vorderingen van het herstelprogramma op de voet. Op een aantal momenten in het jaar heeft zij – soms schriftelijk, soms mondeling – aangegeven positief te zijn over de stappen naar verbetering en over de samenwerking met ID College. Zij liet dit onder meer weten tijdens een politiek café over het mbo dat in maart door de PvdA in Leiden werd georganiseerd. Ook in haar brief van 25 november aan de Tweede Kamer schrijft de minister positief te zijn over de weg die ROC Leiden is ingeslagen. Haar conclusie is dat de transitiestichting goed op weg is om de kwaliteit van het opleidingsaanbod versneld te verhogen. Ook het rapport van de Inspectie van het Onderwijs naar aanleiding van het reguliere onderzoek in oktober 2016, toont dit aan. De Inspectie stelt hierin dat ROC Leiden grote stappen voorwaarts heeft gezet (zie ook hoofdstuk 8).

Op basis van de voortgang van de transitie, de tussenrapportages en het oordeel van de Inspectie over de kwaliteitsverbetering en de financiële positie, stelt de minister de benodigde tranches van de subsidie tot en met oktober 2017 beschikbaar.

Inspectieonderzoek Staat van de Instelling 2016

In het najaar van 2016 heeft de Inspectie van het Onderwijs het onderzoek naar de Staat van de Instelling 2016 bij ROC Leiden uitgevoerd. De Staat van de Instelling omvat een omvangrijk en diepgaand, instellingsbreed onderzoek naar kwaliteitsborging, financiële continuïteit en risico's. Daarnaast is een vijftal opleidingen beoordeeld op alle onderzoeksgebieden uit het waarderingskader.

Deze onderzoeken lieten, net als die in het voorjaar van 2016, een vooruitgang zien in de onderwijs- en examenkwaliteit en de kwaliteitszorg. Hoewel er nog onvoldoendes zijn, sorteren de maatregelen die ROC Leiden heeft getroffen om de kwaliteit bij alle opleidingen te verbeteren, effect. De Inspectie constateert dat ROC Leiden al ver is in het doorvoeren van de kwaliteitscyclus. Wel is nog tijd nodig om op alle niveaus de cyclus volledig te doorlopen. Van belang daarbij is door te gaan op de ingeslagen weg: het is zaak zowel de verbetercultuur als de voortdurende aandacht voor verbetering consequent te blijven vasthouden. De Inspectie heeft er vertrouwen in dat een voldoende beoordeling voor het onderdeel kwaliteitsborging in de toekomst haalbaar is. Meer informatie over de Staat van de Instelling vindt u in hoofdstuk 8.

Herstelprogramma 'Zichtbaar Samen Verbeteren'

Sinds de start van het verbeterprogramma 'De basis op orde' van 19 januari 2015 en het kwaliteitsplan van april 2015, staan de ontwikkelingen op het gebied van verbetering van de onderwijskwaliteit niet stil. Sinds 2015 wordt het 'Herstelprogramma ROC Leiden 2015-2018' uitgevoerd. Dit programma bouwt voort op de resultaten uit het verbeterprogramma en de met de implementatie opgedane ervaringen. Het laat zien hoe we onze

onderwijsvisie willen realiseren, hoe het de verwerkelijking van de onderwijsvisie volgt en bewaakt, wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe de organisatie daarop is afgestemd. MBO15 is nauw betrokken bij de ontwikkeling van het herstelprogramma en de integratie van het kwaliteitsplan daarin. MBO15 begeleidt en ondersteunt de reeds in gang gezette implementatie van de programmalijnen, die gerelateerd zijn aan de thema's van het kwaliteitsplan.

Op 29 maart 2016 is een nieuwe versie van het herstelprogramma 2015-2018 – tevens kwaliteitsplan – verschenen. Daarin zijn de programmalijnen geherstructureerd en verder geconcretiseerd met behulp van de methodiek 'projectmatig werken'. Daarnaast ligt de focus op onderstaande zes landelijk geformuleerde beleidsthema's:

1. Professionalisering.
2. Intensivering van het taal- en rekenonderwijs.
3. Kwaliteit van de beroepspraktijkvorming (bpv).
4. Excellentie.
5. Voortijdig schoolverlaten.
6. Studiewaarde.

ROC Leiden en ID College werkten in 2016 actief samen op het gebied van kwaliteit en onderwijsontwerp. Alle gezamenlijke opleidingen zijn op hoofdlijnen afgestemd. Ook startten we met het gezamenlijk ontwikkelen van curricula voor cohort 2017. Voor de generieke vakken is een gezamenlijke methode gekozen, die we in 2016 als pilot hebben ingezet in de MBO Colleges Gezondheidszorg en Entree. Daarnaast hebben we onze processen voor instroom, studieloopbaanbegeleiding, herontwerp en examinering afgestemd en verbeterd. Daarbij waren docenten van beide instellingen betrokken. Vanwege de noodzaak bij ROC Leiden om snel te verbeteren, zijn veel zogenoemde mijlpalen uit het herstelprogramma reeds in 2015 afgerond, met een uitloop naar 2016. Nagenoeg alle onderwerpen worden in gezamenlijkheid met ID College opgepakt, zodat we vanaf 1 augustus 2017 aan onze studenten gezamenlijk goed onderwijs kunnen bieden.

Per programmalijn is er een werkgroep, onder leiding van een directeur onderwijs en ondersteund door een beleidsmedewerker onderwijs. Zo wordt sturing vanuit de lijn gerealiseerd,

✱✱2016/ Onderwijsconferentie 'Van bijna KO naar meer dan OK' ✱✱

De zesde Onderwijsconferentie van ROC Leiden, gehouden op 10 maart 2016 met als titel 'Van bijna KO naar meer dan OK', was een succes. De ochtend werd door de verschillende teams met een eigen individueel programma ingevuld. Onderwerpen als teamjaarplan, nieuwe kwalificatiedossiers en inspectiebezoek kwamen daar aan bod.

Boksring

Om 12 uur werden alle teams bij Holiday Inn Leiden verwacht voor een gezamenlijke lunch. Daarna verplaatste het gezelschap zich naar een ruimte waar centraal een grote boksring was opgesteld. Op de muziek van 'Eye of the tiger' ging onze bestuursvoorzitter Ricardo Winter de strijd aan met voormalig profbokser Arnold Vanderlyde. De man die ons uit de knock-out fase haalde versus de man die drie keer Olympische brons en drie keer het EK won. Het duel kende geen winnaar en geen verliezer. Ricardo Winter nam het thema van de Onderwijsconferentie ter hand en blikte terug op een moeilijk jaar: 'We waren bijna failliet, bijna KO. Maar we zijn niet naar onze schoenpunten gaan staren, maar aan de slag gegaan met het Herstelprogramma.' Over het aanstaande bezoek van de Inspectie zei hij: 'Ik vind het een compliment dat we zo veel aandacht krijgen van de buitenwereld. Ik heb er vertrouwen in dat we onze energie kunnen omzetten in resultaat.' Daarna was de ring voor Vanderlyde. Hij nam met een persoonlijk verhaal de zaal op charmante



wijze mee in de wereld van incasseren en verbeteren. Dit deed hij aan de hand van het begrip VIP, waarvan de letters staan voor Vertrouwen, Integriteit en Passie. 'Als je in beweging blijft, kom je vooruit', zo stelde hij, in bokstermen. Het filmpje over de atleet Derek Redmond, die tijdens de Olympische Spelen van 1992 in Barcelona zijn hamstring scheurde, ontroerde en inspireerde het publiek.

Workshops en gezamenlijke borrel met collega's ID College

Na het boksprogramma splitste de groep zich op in tweeën en werden workshops gegeven voor en door collega's. Ook konden medewerkers in korte sessies kennismaken met de programmalijnen van het Herstelprogramma. De dag werd afgesloten met een gezamenlijke borrel, met alle collega's van ID College en een toespraakje van Otto Jelsma, bestuursvoorzitter van ID College. Het glas werd geheven op de samenwerking en daarna werd er geborreld en kennisgemaakt. Dat leverde mooie gesprekken op.

VAN BIJNA **K.O.**
NAAR MEER DAN
O.K. 

met ondersteuning van de staf. De voortgang van het herstelprogramma/kwaliteitsplan wordt gemonitord door de programma-manager. In de PDCA-cyclus komen de onderwerpen uit het herstelprogramma/kwaliteitsplan terug in de tertiaalgesprekken. De onderwerpen uit het herstelprogramma/kwaliteitsplan zijn opgenomen in de teamjaarplannen en leven zo op alle niveaus van de organisatie. Zie hiervoor ook hoofdstuk 8.

Aandacht voor excellentie

ROC Leiden wil haar studenten uitdagen het beste uit zichzelf te halen en de handvaten bieden om talenten optimaal te kunnen ontwikkelen. In 2016 is het onderwerp excellentie verder uitgebouwd. Zo heeft internationalisering een extra impuls gekregen en hebben meer teams aan internationalisering gewerkt. Dankzij de Erasmusplus-subsidie hebben in totaal dertig studenten een internationale stage gevolgd (exclusief de opleiding Toerisme). Om excellentie meer structuur te geven voor de lange termijn, is in 2016 een werkgroep Excellentie ingesteld. In samenwerking met ID College is een visie op excellentie geschreven. De gekozen thema's zijn voornamelijk gericht op verdiepende en verbredende beroepsgerichte- en doorstroomprogramma's, vakwedstrijden, de beroepspraktijk en ondernemerschap. Het komende jaar worden de uitwerking van deze visie en de activiteiten voor excellentie in samenwerking met ID College verder afgestemd en uitgewerkt.

Formatiereductie

ROC Leiden had door dalende studentenaantallen en vroegtijdige uitstroom te veel medewerkers in dienst. Daarom moesten we in mei 2016 met pijn in het hart afscheid nemen van een groot aantal collega's (totaal 127 fte), zowel tijdelijke als vaste dienstverbanden. Door de formatie op deze manier in lijn te brengen met de studentenaantallen, is het gelukt financieel gezond te blijven en was geen extra financiële steun nodig. Bij het besluit tot formatiereductie is ook de ondernemingsraad betrokken. In mei zijn het reorganisatieplan en het Sociaal Plan goedgekeurd door respectievelijk de ondernemingsraad en de vakbonden. De gekozen aanpak was het meest sociaal en het minst financieel belastend. Bij het bepalen van welke medewerkers afscheid genomen moest worden, is het wettelijk verplichte afspiegelingsbeginsel toegepast. ROC Leiden heeft zich er daarbij

hard voor gemaakt om medewerkers – met steun van onze partners – zoveel mogelijk van werk naar werk te begeleiden. Zie hiervoor ook hoofdstuk 9.

De formatiereductie heeft een belangrijke stempel gedrukt op het jaar 2016. Natuurlijk allereerst voor de medewerkers waarvan afscheid moest worden genomen. Maar zeker ook voor de medewerkers die bleven en voor de studenten. Omdat hetzelfde werk met minder mensen moest worden gedaan, leidde het ook tot – soms flinke – extra werkdruk binnen de (onderwijs)teams.

Samenwerking steeds meer zichtbaar

In augustus 2016 werd de samenwerking tussen ROC Leiden en ID College steeds meer zichtbaar. Allereerst door de gezamenlijke start van de MBO Colleges Gezondheidszorg en Entree (zie ook hoofdstuk 2). Daarnaast startten in augustus de kwartiermakers voor de nieuwe gezamenlijke organisatie. Zij geven leiding aan de inrichting van de nieuwe MBO Colleges, de strategische stafdiensten en de *shared service centra* voor de te fuseren organisatie. De kwartiermakers vervullen hun rol van augustus 2016 tot medio 2017. Per onderdeel zijn meerdere kwartiermakers aangesteld, maar één heeft steeds de rol van *primus inter pares*, met een extra taak om zitting te nemen in het transitieoverleg.

Groen licht voor de fusie

In november 2016 hebben de raad van toezicht van de transitie-stichting en de beide studenten- en ondernemingsraden goedkeuring verleend aan de samenwerkingsovereenkomst tussen ROC Leiden en ID College. Daarnaast verleende de raad van toezicht goedkeuring aan het voorgenomen besluit van de raad van bestuur tot het aangaan van de fusie met ID College en ROC Leiden (*go-besluit*). De raad van toezicht is samengesteld uit de voltallige raden van toezicht van ID College en ROC Leiden. Beide ondernemingsraden verleenden instemming aan het voornemen van de fusie in het kader van de WEB en de WOR. De studentenraden hebben eveneens instemming verleend op het WOR-traject. Met deze goedkeuringen is een belangrijke stap gezet in het verder voorbereiden van de fusie. Met het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst zijn ook de mandaat- en volmachtverleningen voor de leden van de raad van bestuur vastgesteld.

Aandacht voor 'menselijke maat'

De politiek heeft zich eind 2015 kritisch geuit over de (bestuurlijke) omvang van mbo-scholen in combinatie met een vermeende geringe herkenbaarheid van het onderwijs voor studenten. Deze aandacht voor de 'menselijke maat' stond ook voor ROC Leiden in 2016 als belangrijk aandachtspunt op de agenda. In de tevredenheidsonderzoeken onder studenten en medewerkers was dit een herkenbaar onderzoeksgebied. Daarnaast is de tool 'Heb je genoeg geleerd vandaag' ingezet en waren er binnen verschillende domeinen studentenlunches, met als doel goed met elkaar in gesprek te blijven. Medewerkers wisselden onder meer kennis en ervaring uit via workshops, tijdens de Onderwijsconferentie in maart en op de Derde Donderdag in September, de gezamenlijke opening van het nieuwe studiejaar door ID College en ROC Leiden. Ook daarbij kwam 'de menselijke maat' aan de orde.

Aansprakelijkheid bestuurders en toezichthouders

Een belangrijk aspect in het debat op 16 december 2015 was het rapport van de commissie Meurs, met als titel 'Ontspoorde ambitie', over de besluitvorming rond de huisvesting van ROC Leiden. De minister heeft toen aangegeven dat zij het advies van de commissie Meurs overnam. Zij drong erop aan te onderzoeken of de voormalige bestuurders en leden van de raad van toezicht verwijtbaar hebben gehandeld.

De raad van toezicht van ROC Leiden nam de uitkomsten en aanbevelingen van het rapport buitengewoon serieus. De commissie Meurs vond dat er voldoende aanleiding bestond voor nader onderzoek naar mogelijk persoonlijk verwijtbaar handelen in het licht van artikel 2:9 BW door de leden van het college van bestuur in de periode 2001-2011.

De uitkomst van het onderzoek gaf voldoende aanleiding om de oud-bestuurders en voormalig leden van de raad van toezicht daadwerkelijk aansprakelijk te stellen. Namens de huidige raad van toezicht van ROC Leiden heeft advocatenkantoor Teekens-Karstens de oud-bestuurders en voormalige leden van de raad van toezicht in augustus gedagvaard. De zaak is sindsdien onder de rechter.

Samenwerkingen

ROC Leiden werkt met verschillende partijen samen om het onderwijs te versterken en te ondersteunen. Ook streeft ROC Leiden ernaar als partner in stad en samenleving een belangrijke bijdrage te leveren. De belangrijkste samenwerkingen benoemen we hieronder.

Samenwerking Hogeschool Leiden (MLO)

Het Middelbaar Laboratoriumonderwijs (MLO) van ROC Leiden heeft al jaren een plek binnen het gebouw van de Hogeschool Leiden en werkt daar nauw samen met het Hoger Laboratoriumonderwijs (HLO). Door deze gezamenlijke huisvesting is de grootste laboratoriumopleiding van Nederland ontstaan. Middels een samenwerkingsovereenkomst zijn onder meer afspraken gemaakt over een verdeelsleutel voor de overheadkosten van beide instituten. Schaalgrootte is van belang om dure opleidingen als deze te kunnen blijven aanbieden. De samenwerking is zeer succesvol en levert het gewenste effect op. Zo worden expertise en (kostbare) faciliteiten gedeeld en is de doorstroom van MLO naar HLO sterk verbeterd. Studentenenquêtes en een kwaliteitsonderzoek van de Inspectie tonen dit ook aan. Het MLO wordt meegenomen in de fusie met ID College, maar blijft gepositioneerd bij de Hogeschool Leiden.

Bouwmensen

De bouwopleidingen van ROC Leiden werken sinds 2008 samen met Bouwmensen Leiden. De meeste bouwopleidingen hebben een plek op de Gitstraat, waar ROC Leiden en Bouwmensen Leiden samen een aantal techniekwerkplaatsen runnen en nauw samenwerken met een groot aantal bouwbedrijven in de regio. Bouwmensen Leiden – tevens aangesloten bij het landelijk netwerk van opleidingsbedrijven – is in de regio al meer dan twintig jaar bekend, voorheen onder de naam Bouwopleiding Rijnland. De studenten werken bij een bouwbedrijf, volgen praktijk-scholing via Bouwmensen en de mbo-opleiding bij ROC Leiden. Dit alles in één gebouw, met een uitstekend geoutilleerde werkplaats.

Raad van advies

Binding tussen ROC Leiden en het werkveld is een belangrijke pijler. Gemiddeld veertig procent van het opleidingsprogramma vindt buiten de school plaats, in de beroepspraktijkvorming (stages). Contact met bedrijven en instellingen is derhalve onlosmakelijk verbonden met het onderwijs en is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Om onderwijs en praktijk goed op elkaar af te stemmen, is het van belang op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in elkaars sectoren. Naast de bestaande contacten tussen onderwijsdirecteuren en werkvelden, vervult de raad van advies hierbij een brede adviserende rol. De raad is in 2013 geïnstalleerd en bestaat uit vertegenwoordigers van diverse werkvelden en maatschappelijke organisaties.

De zes leden tellende raad kwam in 2016 twee keer bij elkaar. Het college van bestuur is gesprekspartner.

In het periodieke overleg werd de raad van advies geïnformeerd over de stand van zaken binnen ROC Leiden. Lopende het jaar heeft de raad kennis kunnen nemen van de gestage verbeteringen in het onderwijs, die ook door de inspectieonderzoeken werden bekrachtigd. Tevens is de raad geïnformeerd over de intensieve samenwerking met ID College, met als doel medio 2017 te fuseren.

Tijdens de bijeenkomsten zijn de leden door de directeuren specifiek geïnformeerd over twee opleidingsdomeinen: *food design/hospitality* en *service* en *gezondheidszorg*. Het laatste onderwijsdomein startte begin september al als gezamenlijk MBO College met ID College op de Breestraat in Leiden.

Het college van bestuur stelt het zeer op prijs de kennis en het netwerk van de raad van advies actief te kunnen benutten.

Ouderklankbordgroep

ROC Leiden vindt het belangrijk om ouder(s)/verzorger(s) nauw te betrekken bij de opleiding van hun zoon of dochter. We willen hen zo goed mogelijk op de hoogte houden van wat er op school en binnen de opleiding gebeurt, zodat zij goed zicht hebben op de studievoortgang. Daarom is vanaf 2015 extra aandacht gegeven aan de communicatie naar ouders. Een belangrijke stap daarin is de oprichting van de ouderklankbordgroep begin 2016. De ouderklankbordgroep komt sindsdien een aantal keer per jaar bijeen. Daarbij gaan ouders en directie met elkaar in gesprek. Aan de hand van thema's worden diverse aandachtsgebieden besproken en kunnen de ouders feedback geven.



✱✱2016/ Gastles van D66-kamerlid ✱✱

In januari 2016 verzorgde D66-kamerlid Paul van Meenen bij ROC Leiden een gastles voor eerstejaars studenten van de opleiding Onderwijsassistent. Van Meenen, zelf jarenlang docent wiskunde, vertelde de klas over de ontwikkelingen binnen het onderwijs. Twintig enthousiaste onderwijsassistenten bezochten de gastles, al was het voor een aantal van hen een roostervrije dag.

De studenten waren geïnteresseerd in het verhaal van de politicus en stelden hem veel vragen.

Ondernemersfonds GREEN Real Estate

In 2016 tekenden GREEN Real Estate en ROC Leiden een overeenkomst waarmee het *Leids MBO-fonds voor Ondernemerschap en Praktijk* officieel van start ging. Het fonds – met een looptijd van tien jaar – heeft als doel ondernemerschap onder mbo-studenten te stimuleren. Per jaar wordt door GREEN een geldbedrag beschikbaar gesteld dat ten goede komt aan beurzen voor vernieuwende, inspirerende initiatieven van mbo-studenten. Het fonds beoogt initiatieven te ondersteunen die een brug slaan tussen mbo, ondernemers en maatschappelijke organisaties in de regio Leiden.

Ons Platform

Binnen de stichting Ons Platform bundelen twintig scholen hun krachten met de focus op een soepele overstap van voortgezet onderwijs naar mbo. In de regio Holland Rijnland werken vijftien vo-scholen en vijf mbo-instellingen, vanuit een gedeelde missie en visie, nauw met elkaar samen aan thema's die te maken hebben met 'aansluiting, overdracht en doorstroom' binnen het onderwijs.

Voortgezet onderwijs en mbo werken onder meer met elkaar samen in de decanenkring, in het platform Intergrip (een project gericht op overstap van vo naar mbo) en in de werkgroep Opleidingenmarkt Mbo.

TopTechniek voor Rijnland is in 2016 onderdeel geworden van Ons Platform. Als uitvoerder van dit project is Ons Platform erin geslaagd de instroom van TL-leerlingen in het technisch mbo te verhogen van zeven procent naar twintig procent. De komende jaren zal de focus liggen op professionalisering van Ons Platform en op het verder ontwikkelen van TopTechniek voor Rijnland. In 2016 zijn ook stappen gezet om van Ons Platform een formele stichting te maken met een dagelijks bestuur. De oprichting krijgt in 2017 zijn beslag. ROC Leiden heeft in 2016 een projectmanager, een projectmedewerker plus secretariële ondersteuning uitgeleend aan Ons Platform.

Regionale afstemming mbo en hbo

ROC Leiden heeft ook in 2016 regelmatig overleg gevoerd met collega-bestuurders binnen mbo en hbo. Binnen het mbo is er – samen met ID College – periodiek bestuurlijk overleg met ROC Mondriaan. Hierbij staat vooral macrodoelmatigheid op de agenda.

Aan de andere kant spitst het overleg met het hbo binnen de regio zich toe op een soepele doorstroming van mbo naar hbo. Bestuurlijk wordt de voortgang hiervan nauw gevolgd en wordt gekeken waar doorstroming verder gestimuleerd kan worden. In de praktijk zien we dit terug in de samenwerking met de Hogeschool Leiden, bijvoorbeeld in de eerder genoemde soepele doorstroming van MLO naar HLO. Ook met de Haagse Hogeschool en InHolland zijn er periodiek bestuurlijke gesprekken.

Onderwijs en arbeidsmarkt Economie071

Voor het versterken van de kenniseconomie in de Leidse regio werken zes gemeenten, ondernemersverenigingen en onderwijs- en kennisinstellingen samen. Onder de vlag van *Economie 071* voeren zij rond een aantal thema's projecten uit ten gunste van investeringen in de regio en in werkgelegenheid. ROC Leiden is een van de onderwijsinstellingen die bestuurlijk deelneemt in de stuurgroep en is vertegenwoordigd in de coördinatiegroep. Tevens is ROC Leiden opdrachtgever van het project *Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt*, waarvoor het ook de projectleider levert.

In 2016 heeft de projectgroep zich in verschillende deelprojecten gericht op verbeteren van het stageaanbod, ondernemende vaardigheden en scholing en arbeid voor de onderkant van de samenleving. Door het bij elkaar brengen van de verschillende deelprojecten is de projectgroep tevens een goed platform voor kennisdeling en netwerk. Naast ROC Leiden zijn Universiteit Leiden, Hogeschool Leiden, Skol Bonaventura, Gemeente Leiden, Rabobank Leiden-Katwijk, Ons Platform en Vno-Ncw betrokken.

ROC Connect

De resultaten van het werkveldonderzoek lieten in 2016 zien dat praktijkopleiders verbetering wensen in de communicatie van onze school met bedrijven. De bpv-coördinatoren en -begeleiders waren beperkt bereikbaar en voor andere vragen dan over bpv wisten zij vaak niet bij wie de praktijkopleiders terecht konden. Bedrijven gaven verder aan graag betrokken te worden bij het stageproces en bij de ontwikkeling van het onderwijs. In het bpv-verbeterplan dat hierop volgde, zijn verbeterpunten opgenomen voor de relatie en communicatie met het werkveld. Een groot deel van deze verbeterpunten zijn vertaald in het in augustus 2016 opgerichte *ROC Connect*.

ROC Connect is een frontoffice voor bedrijven en een expertisepunt bpv voor docenten en bedrijven, ook voor bpv in het buitenland. Docenten kunnen bij ROC Connect terecht voor vragen over bpv-wet- en regelgeving en het online stageprogramma Onstage, voor ondersteuning bij het vinden van geschikte bpv-bedrijven en voor het uitnodigen van bedrijven voor werkveldbijeenkomsten of samenwerkingen. Het frontoffice van ROC Connect is daarnaast het eerste contactpunt voor bedrijven die vragen hebben aan de school of die samenwerking zoeken en niet weten bij wie ze terecht kunnen. ROC Connect beantwoordt zelf een groot deel van de vragen of verbindt door met de juiste contactpersoon. Binnen zeer korte tijd zijn telefoonnummer en e-mailadres speciaal voor bedrijven volop in gebruik. Door het stroomlijnen van de vraag, werd ook al snel duidelijk dat er grote behoefte was aan één platform waarop bedrijven stagiairs kunnen werven. Hiervoor heeft ROC Connect in november 2016 een Facebookgroep ingericht. Inmiddels zijn ruim vierhonderd bedrijven lid van deze groep. Zij posten vacatures voor stageplaatsen. Ook studenten weten de pagina te vinden. ROC Connect verstuurt leerbedrijven een digitale nieuwsbrief om hen te informeren over bpv en de ontwikkelingen binnen onze school. Juiste informatie en goede communicatie zijn belangrijke punten als het gaat om de tevredenheid van het werkveld. Met ROC Connect hebben we hiervoor in korte tijd een goede basis gelegd en zijn de resultaten snel verbeterd.

Op weg naar de fusie

Gesteund door het ministerie van OCW en de Tweede Kamer koos ROC Leiden er met de oprichting van een transitiestichting met ID College eind 2015 definitief voor te gaan toewerken naar een gezamenlijke gelijkwaardige structurele samenwerking tussen beide mbo-scholen. De samenwerking is gericht op een nieuw perspectief voor studenten, medewerkers en bedrijfsleven in de Leidse regio, gebaseerd op kleinschalige MBO Colleges, met per vestiging driehonderd tot vijfhonderd studenten. In augustus 2017 start het gehele onderwijs gezamenlijk binnen zeven nieuw te vormen MBO Colleges.

Vanaf januari 2016 vormen ID College en ROC Leiden in het kader van de transitiestichting samen een driekoppige raad van bestuur. Onder verantwoordelijkheid van deze raad van bestuur wordt toegewerkt naar de fusie van ROC Leiden en ID College medio 2017.

De organisatie is gebouwd op vakmanschap, waarin professionals intensief met elkaar samenwerken. Zij bewegen zich niet alleen binnen de afdeling(en) waartoe zij in de geformaliseerde organisatiestructuur behoren, maar ook – en zelfs juist – daarbuiten, in een variëteit van samenwerkingsverbanden. Het steeds weer inzetten op het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs is hierbij een ononderbroken rode lijn.

In 2017 blijven bovendien het op orde houden van de eigen financiën en huisvesting onverminderd van belang. OCW heeft, onder een aantal voorwaarden, een bijdrage van maximaal 40 miljoen euro toegezegd. Dit bedrag komt de komende jaren in tranches aan ROC Leiden ter beschikking. ROC Leiden en ID College zullen het ministerie van OCW en de Inspectie zodanig bij alle tussenstappen betrekken, dat evident is dat wordt voldaan aan de voorwaarden.

Binnen de huisvesting wordt met ID College toegewerkt naar een nieuwe situatie. Om de financiën op orde te krijgen, is eerder de keuze gemaakt om onder meer de locatie Centraal Station in 2018 te verlaten. Om nieuwe onderwijsruimte te creëren worden de Leidse locaties Storm Buysingstraat en Lammenschans het komende jaar verbouwd. Doel is om voor zowel studenten als medewerkers een passende studeer- en werkomgeving te verwezenlijken.

✱✱2016/ Minister en burgemeester bezoeken Breestraat ✱✱



Op 10 oktober 2016 kregen ROC Leiden en ID College ‘hoog bezoek’ uit Den Haag. Onderwijsminister Jet Bussemaker kwam een kijkje nemen in ons nieuwe schoolgebouw aan de Breestraat. Bussemaker bezichtigde het pand en ging in gesprek met studenten en docenten.

Tijdens een proefles leerde ze wat kneepjes van het tand-artsassistentenvak. Ook ging de minister in gesprek met docenten en managers van het MBO College Gezondheidszorg, over de samenwerking en hun eerste ervaringen met de nieuwe locatie. Studenten van Horeca en Bakkerij verzorgden ter afsluiting een smakelijke lunch. ‘Dit gebouw bewijst dat het onderwijs in staat is om in één jaar veel te bereiken. Verder wil ik iedereen hartelijk bedanken voor de verhalen. Ik heb de open en eerlijke gesprekken enorm gewaardeerd’, sloot Bussemaker haar werkbezoek af. Tussen het werkbezoek van de minister en de officiële opening van het gebouw door werden de

studenten van het MBO College Gezondheidszorg verrast met een optreden van zangeres Shary-An.

Opening door burgemeester Lenferink

Later op de dag opende Leidens burgemeester Henri Lenferink op feestelijke wijze het nieuwe pand. Alle medewerkers van het MBO College Gezondheidszorg, relaties uit het werkveld en directeuren en managers van ROC Leiden en ID College ontvingen hiervoor een uitnodiging. Er waren zo’n 150 genodigden aanwezig. Burgemeester Lenferink legde, samen met collegevoorzitters Ricardo Winter en Otto Jelsma en collegelid Oege de Jong, het laatste, misschien wel belangrijkste puzzelstukje in het gebouw: het gezamenlijke logo.

‘Het heeft lang geduurd voordat hier op deze plek iets gebeurde’, zei de burgemeester. ‘Het gezamenlijke gebouw past erg goed op deze plek en geeft extra reuring in de stad.’

2 / ID College en ROC Leiden: de fusie

In 2015 zijn ID College en ROC Leiden gestart met de voorbereidingen voor het samengaan van beide organisaties. We hebben toen een transitiestichting opgericht en een raad van bestuur benoemd, die bestaat uit de bestuursleden van ID College en ROC Leiden. Uiterlijk in augustus 2018 gaan beide organisaties fuseren. Daarbij is het streven om op 1 september 2017 juridisch te fuseren en tijdens het studiejaar (doch uiterlijk augustus 2018) in januari 2018 de instellingenfusie te laten plaatsvinden. Afgelopen jaar hebben we hard gewerkt om de fusie niet alleen juridisch en organisatorisch voor te bereiden, maar ook inhoudelijk betekenis te geven. Daarbij staat gelijkwaardigheid voorop. Bovendien hebben we er alles aan gedaan om onze medewerkers en studenten, de politiek en andere stakeholders mee te nemen in het proces. We hebben inmiddels grote stappen gezet. De contouren van de nieuwe organisatie zijn bekend. Bovendien hebben we besloten dat we in 2017 een juridische fusie tekenen.

Dit hoofdstuk is samen met ID College tot stand gekomen.

Aanleiding

Zowel ROC Leiden als ID College zijn het fusieproces ingegaan om ervoor te zorgen dat 7.000 studenten in de regio Leiden hun studie konden afmaken en 600 medewerkers van ROC Leiden hun baan niet zouden verliezen. Wij hebben als ROC Leiden en ID College een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid voor goed mbo-onderwijs in de regio. De fusie geeft ons nieuwe mogelijkheden om ons onderwijs te verbeteren, de relatie met het werkveld te intensiveren en de doorlopende leerlijn met het vmbo en hbo verder te versterken. Door de fusie hebben we nog meer expertise in huis, nog meer ideeën en vakkennis. Een prachtige basis om onze nieuwe gezamenlijke organisatie op te bouwen.

Eerste resultaten

Kleinschalig georganiseerd

De uitgangspunten van de nieuwe gezamenlijke organisatie hebben we vastgelegd in een *contourennota*. Kern van de nieuwe organisatie is dat het belang van de student centraal staat. Daarom gaan we het onderwijs kleinschalig organiseren. Centraal staat het onderwijsteam, dat maximaal 300 tot 500 studenten begeleidt. Studenten krijgen les van een klein docententeam van maximaal 15 tot 20 docenten. De docenten hebben veel persoonlijk contact met de studenten en hebben veel aandacht voor hun ontwikkeling. Voor vragen en ondersteuning kunnen ze altijd bij hen terecht. Bovendien heeft iedere student een persoonlijke studieloopbaanbegeleider, die hem helpt bij het plannen van zijn studie, stage en examens. In de gebouwen zorgen we ervoor dat ieder onderwijsteam een eigen plek heeft, waar studenten en medewerkers zich thuis voelen en elkaar makkelijk kunnen vinden.

Gezamenlijke MBO Colleges

ID College en ROC Leiden gaan hun onderwijs bundelen in gezamenlijke domeingerichte MBO Colleges. Daarbij staan kleinschaligheid en goede begeleiding van de studenten centraal. In september 2016 is al gestart met een gezamenlijk MBO College Gezondheidszorg en een MBO College Entree. De onderwijs-teams bestaan uit docenten van zowel ID College als ROC Leiden. De MBO Colleges Dienstverlening, Economie, Techniek & ICT, Welzijn en Vavo & contractonderwijs starten in september 2017. De voorbereidingen voor de vorming van de gezamenlijke MBO Colleges verlopen voorspoedig. We hebben kwartiermakers voor de MBO Colleges, ondersteunende stafdiensten en *shared service centra* benoemd. Verder zijn we begonnen met het integreren van de verschillende procedures en digitale en technische systemen. Ook zijn we gestart met het gezamenlijk vormgeven van het onderwijs voor het studiejaar 2017-2018.

Gezamenlijke huisvesting in Leiden

In september 2016 hebben we een nieuw schoolgebouw aan de Breestraat in Leiden geopend, midden in het historisch centrum van de stad. In dit gebouw is de Leidse vestiging van het gezamenlijke MBO College Gezondheidszorg gevestigd. Het gebouw straalt rust uit en ademt een en al school. De praktijk- en theorie-ruimten zijn licht en open. Bovendien kunnen we in dit gebouw de kleinschalige organisatie van ons onderwijs prima vormgeven.

Tegelijkertijd startte in september het gezamenlijke MBO College Entreeopleidingen aan de Vijf Meilaan in Leiden. De studenten krijgen hier in kleine groepen les en de opleiding biedt veel structuur. Daarbij helpt de kleinschaligheid van de locatie. De docenten geven de studenten veel persoonlijke aandacht.

De welzijnsopleidingen en niveau 2-opleiding Dienstverlening van ID College Leiden zijn verhuisd naar het pand Level aan de Bargelaan bij het Centraal Station in Leiden. Daar zijn ook de opleidingen Welzijn en Dienstverlening van ROC Leiden gevestigd. Zo wordt het voor de Leidse medewerkers van beide organisaties gemakkelijker om elkaar te leren kennen en het MBO College Dienstverlening gezamenlijk te organiseren.

Gezamenlijke wervingscampagne

De werving van nieuwe studenten hebben ID College en ROC Leiden in 2016 gezamenlijk opgepakt, onder het motto: 'Samen sterker mbo'. We hebben een gezamenlijke mbo-brochure gemaakt en een gezamenlijke campagne gevoerd, met abri's en posters, een onlinecampagne en een gezamenlijke beursstand. Ook hebben we de opleidingsbeschrijvingen van de websites van ID College en ROC Leiden op elkaar afgestemd. Bovendien hebben we samen voorlichting gegeven op scholen van voortgezet onderwijs. Scholieren van het voortgezet onderwijs en hun ouders hebben daarop positief gereageerd.

Gezamenlijke opening studiejaar

Ook intern is de communicatie op elkaar afgestemd. We hebben inmiddels een gezamenlijk personeelsblad en een gezamenlijke nieuwsbrief. Daarnaast is begonnen met de integratie van beide internetten. Hoogtepunt was de gezamenlijke Derde Donderdag in September, de officiële opening van het studiejaar 2016-2017. Ruim 1250 medewerkers en 100 externe relaties luisterden naar een toespraak van de bestuursvoorzitter van de transitiestichting en een interview met de mbo-uitblinkers van ID College en ROC Leiden. Het grootste deel van de dag werd gevuld met maar liefst 70 workshops door en voor medewerkers. Een groot succes, dat aantoonde dat ID College en ROC Leiden elkaar werkelijk gevonden hebben.

Opleidingsportfolio

Om de start van de MBO Colleges goed te laten verlopen, zijn we gestart met een onderzoek naar het totale opleidingsaanbod van ID College en ROC Leiden. Doel van het onderzoek is om tot een kwalitatief goed aanbod van opleidingen te komen, dat voorziet in de regionale vraag van studenten. Ook willen we dat ons gezamenlijk aanbod aansluit bij de vraag van de arbeidsmarkt én te organiseren is door een team op een locatie. In het onderzoek is eerst gekeken naar de ambities en de identiteit van een MBO College. Vervolgens hebben we aan de hand van een *dashboard* met de managementteams van de MBO Colleges gesproken over de studentenaantallen van de afgelopen jaren, over rendementen, studenttevredenheidscijfers en kansen op de arbeidsmarkt. Eén ding is in ieder geval duidelijk: alle MBO Colleges hebben één gezamenlijk belang, namelijk de student in de regio bedienen met goed onderwijs.



※※2016/ Studenten Toerisme bezoeken Spanje ※※

Onder begeleiding van docenten Harry Berk en Leontien Buurman reisden studenten Toerisme in het najaar af naar Spanje. Daar bezochten ze onder meer hotels aan de Costa Daurada, toeristische bezienswaardigheden in Barcelona, Tarragona, Reus, badplaatsen als Sitges, Salou en een bedrijf waar cava wordt gemaakt. De studenten oefenden bij deze excursie het vak van reisbegeleider, ieder trad een dagdeel als reisleader op. Op de terugreis wachtte hen een leuke verrassing: hun docent Sandrine Matla, freelance stewardess bij Transavia, kwam hen persoonlijk ophalen in Barcelona.

3 / Profiel en organisatie

Visie en kernwaarden

In 2015 is instellingsbreed een belangrijke dialoog gevoerd over de onderwijsvisie van ROC Leiden. Dat gaf veel energie en verbond mensen met elkaar. Een mooi uitgangspunt voor de samenwerking met ID College. Er is een nieuwe onderwijskundige visie voor de komende drie jaar uitgezet.

In 2016 zijn we verder gegaan met de uitwerking van de definitieve missie en visie richting de onderwijsteams. Voor de uitwerking en realisatie ervan heeft het college van bestuur het zwaartepunt gelegd bij de docenten en de managers onderwijs.

Bovendien hebben we de basiselementen voor een kwaliteitscultuur benoemd en daarvoor voorwaarden geformuleerd. De nieuwe onderwijskundige visie is sinds 2015 voorwaarde voor en uitgangspunt van het 'Herstelprogramma ROC Leiden 2015-2018'.

Onze kernwaarden:

In brede bijeenkomsten over de onderwijsvisie in het najaar 2015 hebben we de volgende kernwaarden met elkaar benoemd:

- We doen de goede dingen.
- Wat we doen, doen we goed.
- We zijn open naar de leiding en naar elkaar.

Code 'Goed bestuur'

ROC Leiden verantwoordt zich in brede zin onder het adagium 'Studenten verdienen goed onderwijs, goed onderwijs verdient goed bestuur'. Om dat te waarborgen conformeert ROC Leiden zich als lid van de MBO Raad aan de afspraken uit de in augustus 2014 vernieuwde branchecode 'Goed bestuur in het mbo'. Deze code bevat principes en uitgangspunten, verantwoordelijkheden van colleges van bestuur, aanbevelingen aan raden van toezicht en afspraken over monitoring, evaluatie, handhaving en klachten.

Onze onderwijsvisie:

ROC Leiden richt zich in de basis op geïnteresseerde en gemotiveerde studenten die een beroep willen leren. Wij begeleiden deze studenten in hun ontwikkeling tot initiatiefrijke, praktische en actieve burgers, leiden hen op voor een beroep en leren hen deel te nemen aan de samenleving. Daarbij richten we ons vooral op de arbeidsmarkt in de stad Leiden en de (Leidse) regio, waar het accent ligt op kennis, dienstverlening en cultuur.

Onze studenten ontwikkelen zich tot bekwame vakmensen die:

- kennis verwerven en beroepsvaardigheden ontwikkelen;
- kennis van de samenleving en burgerschapsvaardigheden verwerven;
- zich een houding eigen maken die hen succesvol maakt in hun beroep en in de samenleving;
- hun sterke kanten leren zien en benutten;
- leren met fouten om te gaan en op zichzelf te vertrouwen;
- leren zich levenslang te ontwikkelen omdat hun beroep dat vereist.

De weg naar het beroep kan lopen via het hbo; wij begeleiden studenten bij deze keuze. Wij bieden onze studenten daarvoor:

- een duidelijke structuur en vastomlijnde studieroute;
- een goede mix van theorie en praktijk;
- bevlogen docenten met aandacht;
- een plezierige, uitdagende leeromgeving waarin eigen verantwoordelijkheid centraal staat;
- gevarieerde werkvormen, lessen gericht op de beroepscontext en projectonderwijs;
- een op het onderwijs aangepaste infrastructuur.

Onze studenten worden gezien en ervaren dat ze deel uitmaken van ROC Leiden en van hun eigen domein, resp. van hun eigen opleiding.

Onze docenten zijn goed toegerust om daarvoor te zorgen. Zij:

- zijn thuis in het beroep;
- hebben relaties met organisaties in de regio;
- hebben eigentijdse didactische vaardigheden en weten hierin te differentiëren;
- gaan in gesprek met studenten en geven feedback;

- hebben oog voor verschillen en weten hiermee om te gaan.

Onze docenten blijven zich ontwikkelen en leren mede van hun studenten.

Met het werkveld werken we continu samen:

- om in gesprek te blijven over ontwikkelingen in de beroepswereld;
- om een goede invulling te geven aan het opleidingsprogramma;
- om door gastcolleges de link te leggen tussen theorie en praktijk;
- om stages gezamenlijk te begeleiden.

We onderhouden met het hele werkveld een goede relatie.

In deze nieuwe onderwijsvisie zijn de verworvenheden uit de oude visie daar waar gewenst meegenomen, met als pijlers: onderwijs vanuit de beroepscontext, samen leren, maatwerk en werkplekleren.

De code is aanvullend aan de overige wettelijke vereisten, zoals de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB), die tezamen een geïntegreerd onderdeel vormen van de werkwijze van ROC Leiden.

Met het aanvaarden van de branchecode 'Goed bestuur in het mbo' verplicht ROC Leiden zich om de negentien concrete verantwoordelijkheden die als lidmaatschapseis worden gesteld, uit te voeren. ROC Leiden voldoet nagenoeg aan al deze eisen. Een ander punt uit de lijst van verantwoordelijkheden is het werken met en inzetten en volgen van een systeem van risicomanagement. Dit onderwerp is in 2016 opgepakt. Middels periodieke overleggen tussen college van bestuur en directeurs zijn aan de hand van gestandaardiseerde formats gesprekken gevoerd over de resultaten. Hierdoor konden we risico's in beeld brengen en waar nodig bijsturen.

We leggen interne verantwoording af, richting de Inspectie van Onderwijs én onze partners in Leiden en regio. Deze zogenoemde horizontale verantwoording heeft een brede scope en omvat onder meer bedrijven en instellingen die studenten van ROC Leiden afnemen, scholen die studenten leveren en afnemen, overheden, ouders, maatschappelijke organisaties alsmede de raad van advies van ROC Leiden. ROC Leiden onderhoudt tal van samenwerkingsverbanden waarin de dialoog wordt gevoerd. Dialoog met al deze partners is essentieel om de focus scherp op de kwaliteit van het onderwijs te houden.

In dit jaarverslag doet het college van bestuur uitgebreid verslag van zijn activiteiten met betrekking tot de verantwoording. De raad van toezicht doet eveneens verslag van zijn werkzaamheden.

Juridische structuur

ROC Leiden is een stichting, opgericht op 1 augustus 1996 bij de fusie van een vijftal instituten, waaraan een jaar later nog een zesde instituut werd toegevoegd. ROC Leiden kent twee organen, het college van bestuur en de raad van toezicht. Beide hebben hun eigen taken en bevoegdheden, die zijn vastgelegd in de statuten van de stichting.

De stichting ROC Leiden is als bestuurder honderd procent aandeelhouder van twee besloten vennootschappen en indirect honderd procent aandeelhouder van twee dochtervennootschappen, die onder Community College Leiden B.V. (hierna CCL B.V.) zijn gepositioneerd.

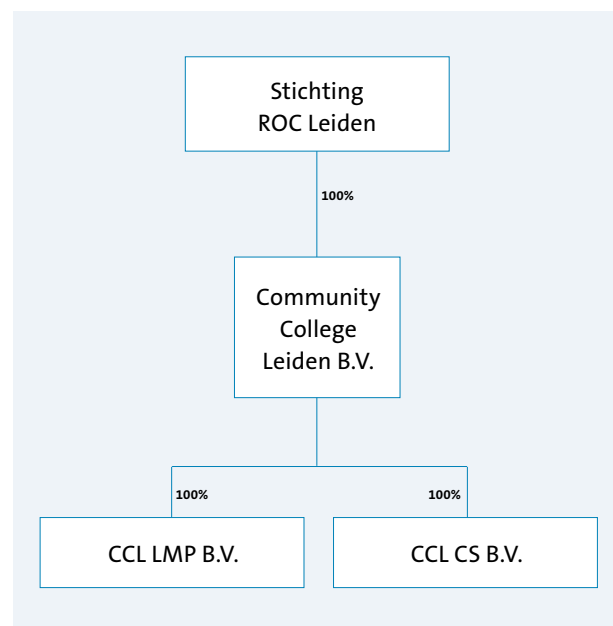
Omdat de nieuwbouwprojecten Centraal Station en Lammenschans niet uitsluitend bestemd waren voor ROC Leiden, is er indertijd voor gekozen om de ontwikkeling van de nieuwbouw onder te brengen in een aparte B.V.: Community College Leiden B.V. Om elk van de twee te bouwen panden te realiseren in een eigen B.V., heeft CCL B.V. in 2006 twee dochter-B.V.'s opgericht, te weten CCL LMP B.V. en CCL CS B.V., waarbij de afkortingen refereren aan de gebouwen Lammenschans (LMP) en Centraal Station (CS). De gerealiseerde nieuwbouw Lammenschans is vervolgens verkocht aan Green B.V. en door middel van een financial lease constructie geactiveerd in de balans van ROC Leiden. De gerealiseerde nieuwbouw Centraal Station is eveneens verkocht aan Green en door middel van een operational lease terug geleased.

Aangezien de nieuwbouw al geruime tijd achter ons ligt (nieuwbouw Centraal Station ging open in 2013, Lammenschans in 2011), zijn alle B.V.'s voor zover er nog financiële transacties waren in de geconsolideerde cijfers opgenomen.

Daarnaast is ROC Leiden een deel van 2015 een commanditaire vennoot in LEVEL 2 C.V. geweest. Deze vennootschap had als doel om onder gemeenschappelijke naam een leer/werkbedrijf voor de horeca uit te oefenen. Het belang van ROC Leiden in deze vennootschap was 50%. Fitland Leiden II B.V. was de beherend vennoot. Op 1 augustus 2015 is LEVEL 2 C.V. geliquideerd. Partijen hebben onderkend dat ROC Leiden een vergoeding dient te betalen aan de beherend vennoot vanwege het voortijdig beëindigen van de C.V., alsmede vanwege de beëindiging van de daarmee samenhangende afspraken en overeenkomsten. Als voorschot op deze vergoeding heeft ROC Leiden in augustus 2015 een bedrag van 200.000 euro aan Fitland Leiden II B.V. betaald. In het eerste kwartaal van 2016 is nog eens 1 miljoen euro aan schadevergoeding afgedragen. Beide bedragen zijn verwerkt in de lasten over 2015. Het belang van ROC Leiden in Level 2 C.V. was reeds op nihil gewaardeerd, waardoor de ontbinding geen afwaardering met zich meebrengt.

Om de liquidatie geen gevolgen te laten hebben voor het onderwijs, zijn nadere afspraken gemaakt voor het uitoefenen van het leerwerkbedrijf. Fitland Leiden II B.V. houdt het leerwerkbedrijf zoals het nu bestaat in stand. De bedrijfsruimte die ROC Leiden nog (grotendeels) huurt, zal door Fitland Leiden II B.V. kosteloos als bedrijfsruimte kunnen worden gebruikt. Nadat ROC Leiden op 1 augustus 2018 de locatie Centraal Station heeft verlaten, vervalt het kosteloos ter beschikking stellen van de bedrijfsruimte. Op dit moment zijn ROC Leiden en Fitland nog in gesprek over de finale financiële afhandeling.

De juridische structuur ziet er op balansdatum als volgt uit:



Voor een overzicht van de verbonden partijen (Model E) verwijzen wij naar de toelichting op de afzonderlijke posten van de enkelvoudige cijfers in de jaarekening.

ROC Leiden verzorgt middelbaar beroepsonderwijs (mbo), VAVO (volwasseneneducatie) en contractonderwijs. Dat gebeurt vanuit twee hoofdlocaties in de stad: ROC Leiden Lammenschans en ROC Leiden Centraal Station. Daarnaast is een aantal bouwopleidingen gevestigd op een aparte locatie op de Gitstraat, heeft het Middelbaar Laboratorium-onderwijs (MLO) een plek binnen de Hogeschool Leiden en is sinds 2016 samen met ID College het MBO College Entree actief op de locatie Vijf Meilaan in Leiden. Daarnaast is – ook sinds 2016 – samen met ID College het MBO College Gezondheidszorg gestart op de locatie Breestraat. Het VAVO wordt verzorgd door het Boerhaave College (onderdeel van ROC Leiden), met vmbo-tl, havo en vwo voor jong volwassenen. De cursussen laaggeletterdheid/alfabetisering, NT 2 en Staatsexamen Nederlands zijn ondergebracht bij ROC Leiden Educatie. Het contract-onderwijs, met opleidingen op maat voor het bedrijfsleven, wordt uitgevoerd door ROC Leiden Contract. Deze onderdelen zijn eveneens ondergebracht op de locatie Centraal Station.

Organisatiestructuur

De organisatie van ROC Leiden is als volgt opgebouwd. Het college van bestuur stuurt drie directeuren onderwijs en de directeur bedrijfsvoering aan. De onderwijsdomeinen worden geleid door managers onderwijs, de afdelingen door managers. Binnen de directie onderwijs zijn de onderwijsdomeinen tussen de directeuren verdeeld. Ook de afdelingen begeleidingszaken, onderwijslogistiek en examen centrum zijn binnen de directie onderwijs ondergebracht. Het team onderwijs & kwaliteit valt rechtstreeks onder het college van bestuur. De directeur bedrijfsvoering geeft leiding aan de managers van de ondersteunende afdelingen financiën en planning & control, HRM, facilitair, ict en marketing & communicatie. Binnen deze

afdelingen ontstond eind 2015 een aantal mutaties door vertrek van managers. Begin 2016 zijn drie nieuwe managers benoemd. De onderwijsdomeinen Boerhaave College en Educatie worden aangestuurd door de rector Boerhaave College, de opleiding Middelbaar Laboratoriumonderwijs door een manager onderwijs. Deze laatste opleiding is gehuisvest bij Hogeschool Leiden. De genoemde domeinen zijn onder het college van bestuur gepositioneerd.

Binnen deze organisatiestructuur wordt op verschillende niveaus overleg gevoerd. Het college van bestuur vergadert wekelijks met de directeuren en heeft frequent overleg met de ondernemingsraad en de studentenraad (minimaal één keer per maand). Het overleg met de raad van toezicht vindt eens in de zes weken plaats. Een lid van het college van bestuur heeft ROC Leiden per 1 mei 2016 verlaten. Dit betekende dat het bestuur vervolgens werd gevormd door alleen de voorzitter. Het andere lid van het college van bestuur kon al sinds 2015 haar functie om gezondheidsredenen niet uitoefenen. Zij heeft ROC Leiden eind november 2016 verlaten.

In 2016 is de samenwerking met ID College geïntensiveerd op veel niveaus. Vanaf januari zijn beide colleges van bestuur in een tweewekelijks overleg samen opgetrokken als raad van bestuur van de transitiestichting. Alle zaken over de samenwerking die ter voorbereiding dienden voor de beoogde fusie, zijn in het overleg samengekomen. Lopende het jaar zijn andere overleggen gestart, zoals het transitieoverleg met vertegenwoordigers van beide roc's. Ook is er een start gemaakt met de verschillende werkstroom (onderwijs en diensten). Door de dubbelingen van de overlegsituatie is er een stevig beroep gedaan op het tijdsbeslag van veel functionarissen. In andere paragrafen wordt dieper ingegaan op de samenwerking met ID College.

Het organogram per 31 december 2016 is staat op pagina 17.

Organogram

Zie de volgende pagina.

december 2016



4 / Raad van toezicht

Verantwoording

Inleiding

Het jaar 2016 stond in het teken van krachtig herstel op basis van het programma 'De basis op orde'. Het college van bestuur is daarmee voortvarend aan de slag gegaan en – als we terugkijken – met veel succes. Daarnaast heeft de intensieve samenwerking op basis van gelijkwaardigheid met ID College een mooi resultaat opgeleverd. De MBO Colleges Gezondheidszorg en Entree zijn de eerste vruchten van die samenwerking, die uiteindelijk zal leiden tot een fusie in 2017. In een fraai nieuw gebouw aan de Breestraat in Leiden zijn de collega's van ROC Leiden en ID College samen het studiejaar gestart. De opening werd door minister Bussemaker bijgewoond. Zij heeft kunnen constateren dat de sfeer goed is. En dat vinden de raden van toezicht van beide instellingen een voorname constatering. Immers, de collega's van de beide scholen moeten de samenwerking, uitmondend in een fusie, tot een succes maken. In december 2015 hebben ROC Leiden en ID College een transitiestichting opgericht om de samenwerking en de fusie in 2017 te formaliseren.

Voor de komende twee jaren zijn de samenwerking en fusie in 2017, de kwaliteit van het onderwijs en de herhuisvesting van de MBO Colleges de belangrijkste onderwerpen. De plannen zien er goed uit, de voorbereiding is in volle gang, en het (toekomstige) college van bestuur heeft het volledige vertrouwen van de raad van toezicht van beide instellingen.

De raad van bestuur van de transitiestichting is een professioneel en enthousiast team om mee samen te werken. De bestuurs-taken zijn in het driemanschap verdeeld en de rollen zijn eenieder op het lijf geschreven. In hoofdstuk 2 van dit jaarslag doen we uitgebreid verslag van de samenwerking tussen ROC Leiden en ID College.

De constructieve houding van beide ondernemingsraden en studentenraden helpt om de kwaliteit van het fusieproces te waarborgen. Daarnaast heeft de Inspectie van het Onderwijs geconcludeerd dat de kwaliteit van het onderwijs bij ROC Leiden op de weg omhoog is. De raad van toezicht houdt dit proces van kwaliteitsverbetering nauwlettend in het oog. Uiteindelijk staan we voor één opdracht: het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs in een veilige omgeving.

De raad van toezicht dankt alle medewerkers voor de coöperatieve medewerking en wenst iedereen veel succes in de nieuwe samenstelling.

Maatschappelijk en intern toezicht

Na alle tumult van 2015 was er veel bezorgdheid over de toekomst van ROC Leiden. En niet geheel onterecht. De minister van OCW besloot in juni 2015 dat ROC Leiden zelfstandig zou doorgaan, om in een nader te bepalen vorm met ID College samen te gaan. Hiervoor werd nog twee tot drie jaar uitgetrokken. In de tussentijd, tot het moment van uiteindelijke integratie, werken ROC Leiden en ROC ID College als zelfstandige instellingen met eigen colleges van bestuur. De minister heeft ROC Leiden – met goedkeuring van de Tweede Kamer – een subsidie in fasen toegekend van veertig miljoen euro uit het macrobudget van het mbo. De subsidie is in drie delen te onderscheiden. Om de kwaliteit van het onderwijs van ROC Leiden een impuls te geven is acht miljoen euro beschikbaar gesteld, met als opdracht hierin, in samenwerking met ID College, verbetering te brengen. Voor de precare liquiditeitspositie werd achttien miljoen euro uitgetrokken. Als derde doelsubsidie werd veertien miljoen euro beschikbaar gesteld, dit om voldoende middelen te kunnen besteden aan het verzorgen van onderwijs i.c. om de huisvestingskosten te kunnen bekostigen. In het deel van de jaarrekening van dit jaarverslag wordt nader ingegaan op de verantwoording van de overheidssubsidie.

De raad van toezicht meent dat op deze manier de continuïteit voor de studenten en hun onderwijs, alsook voor de medewerkers van ROC Leiden, wordt en is gerealiseerd.

Intern toezicht

Vanwege de turbulente afgelopen jaren vielen de nieuwe aanmeldingen van studenten behoorlijk lager uit dan voorheen. De politieke en financiële onrust heeft de school geen goed gedaan. Vanwege een forse daling van het aantal studenten werden 129 fte personeelsleden boventallig. De noodzakelijke reorganisatie is door het college van bestuur zorgvuldig voorbereid en uitgevoerd. Daarbij zijn wij de collega-mbo's in de omgeving dankbaar voor hun positieve houding: zij hebben een flink aantal van hun vacatures ingevuld met de boventallige medewerkers van ROC Leiden.

In 2016 bestond het toezichtskader ook uit het volgen van de professionalisering alsmede uit de interne controlfunctie. Het college van bestuur heeft de raad van toezicht veelvuldig en uitgebreid geïnformeerd over de hierboven genoemde ontwikkelingen. In het bijzonder is hierbij de voortgang van de kwaliteit van het onderwijs belicht, waarbij het herstelprogramma en het kwaliteits- en excellentieplan steeds als referentiepunt aan de orde zijn gesteld. Hierbij zijn ook de onderzoeken van de Inspectie uitgebreid belicht, in het bijzonder het onderzoek van november 2016. De raad van toezicht heeft met veel genoegen kennisgenomen van de positieve resultaten, die aantonen dat de weg naar boven is ingezet.

De raad van toezicht heeft in haar toezichthoudende rol goedkeuring gegeven aan het Jaarverslag 2015, alsmede aan de begroting 2016. De raad van toezicht heeft bewaakt of de organisatie in control is en veilig voor studenten en medewerkers. Er is gecontroleerd of het college van bestuur de risico's overziet en afdoende beheersmaatregelen heeft getroffen om te voorkomen dat onbeheersbare risico's worden aangegaan. De raad van toe-

zicht is van mening dat het college van bestuur hiervoor voldoende en adequate waarborgen heeft neergelegd. Tegelijk is opnieuw duidelijk geworden dat – ondanks soms dagelijkse operationele problemen – er veel medewerkers zijn met een groot hart voor onderwijs en student. Zij spannen zich dagelijks in om de kwaliteit te verbeteren.

De relatie met de stakeholders – onder meer andere mbo-instellingen in de regio, het bedrijfsleven, de gemeente en de Hogeschool Leiden als partner van het MLO-onderwijs – is door de raad van toezicht op afstand met interesse gevolgd.

Naleven branchecode 'Goed bestuur in het mbo'

ROC Leiden past de branchecode toe. Er zijn geen punten waar ROC Leiden bewust een ander beleid wil voeren. Alle afspraken en verplichtingen uit de branchecode zijn uitgevoerd en ook openbaar digitaal beschikbaar gesteld. De raad van toezicht heeft in de reguliere vergaderingen van de raad van bestuur en de separate overleggen en gesprekken met het college van bestuur en de medezeggenschapsorganen, intensief kunnen volgen wat er is gebeurd en wat de plannen zijn.

Raad van toezicht als werkgever

Het college van bestuur bestond in 2016 uit drie leden. De heer Winter werd per 1 juni 2015 benoemd als voorzitter, als opvolger van de heer De Jong.

Mevrouw Van Vucht Tijssen was lid op interimbasis, vanaf 1 februari 2015 tot 1 mei 2016, en mevrouw Everts-Van Driel was lid van februari 2012 tot 1 december 2016. Om gezondheidsredenen heeft mevrouw Everts-Van Driel vanaf begin 2015 tot december 2016 haar taken niet kunnen uitvoeren. Alle top-functionarissen voldoen aan de norm van de WNT.

In 2016 bestond de raad van toezicht uit vijf leden. Alle competenties zijn ingevuld en kwalitatief op orde. De raad van toezicht heeft de toezichthoudende taken verdeeld in twee commissies. De commissies bereiden op hun taakgebied de plenaire vergaderingen van de raad van toezicht voor. In 2016 heeft de raad van toezicht vijf reguliere vergaderingen gehouden met het college van bestuur, er waren zes raad van toezicht commissievergaderingen (onderwijs en financiën/huisvesting).

Samenstelling, zittingstermijnen en nevenfuncties

Samenstelling raad van toezicht en hoofd- en nevenfuncties 2016

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
R. van Leeuwen RA Voorzitter raad van toezicht Lid auditcommissie Lid remuneratiecommissie	CFO Haddagroup	• Lid RvT SCOL/lid auditcommissie
drs. Y. Shitrit Plv. voorzitter raad van toezicht Voorzitter commissie onderwijs Lid remuneratiecommissie	Concern Directeur Personeel & Organisatie gemeente Amsterdam	• Lid RvT RAV Haaglanden • Lid raad van inspiratie managersplatform NIVE
mr. M. van 't Noordende Voorzitter auditcommissie	Operating Partner bij North Haven Infrastructure Partnersw	• lid RvC en voorzitter Audit Commissie Delta NV • lid RvC en voorzitter Remuneratie Commissie AEB BV • lid RvC en voorzitter Audit Commissie ICE ENDEX BV • lid RvC en voorzitter Audit Commissie Berenschot Groep BV • lid van het Sponsorfonds van het Nationale Park De Hoge Veluwe
dr. H.K. Fernandes Mendes Lid commissie onderwijs Lid op voordracht ondernemingsraad		• Lid rvt Xtra welzijn/mee in Den Haag • President Moravian Church Foundation Amsterdam • President Moravian Church Foundation - Business Enterprises • Lid RvT Kersten & CO, Suriname • Lid RvT Jolley Aruba/Curaçao
F.I.M. Houterman Lid commissie onderwijs	Houterman Management Consultancy B.V.	• RvC RAI Amsterdam • RvC Rabobank Amsterdam • RvC Hampshire Hotel Group • RvC Tahal/Kardan • RvT Jongeren Cultuurfonds • RvT Metropole orkest • RvT BNN-VARA (tot 1-7-2016) • RvT CNV Connectief • Bestuur PC uitvaart (per 1-7-2016) • Bestuur Vrienden Stadsarchief

Daarnaast wordt er regelmatig contact gezocht met de ondernemingsraad, om de te volgen koers af te stemmen en om te luisteren naar vragen en aanbevelingen. Er zijn drie gezamenlijke vergaderingen geweest met de raad van toezicht van ID College in het kader van de transitiestichting, om de samenwerking en integratie te formaliseren.

*Raad van Toezicht
juni 2017*

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Benoeming	Herbenoeming	Aftreden
R. van Leeuwen	juni 2014	juni 2018	
Y. Shitrit	juni 2014	juni 2018	
M. van 't Noordende	januari 2016	januari 2020	
H.K. Fernandes Mendes	januari 2016	januari 2020	
F.I.M. Houterman	januari 2016	-	Tussen-tijds afgetreden per januari 2017

Bezoldiging

De voorzitter van de raad van toezicht ontvangt een vergoeding van € 12.000,- per jaar (excl. btw) en de leden € 10.000,- per jaar (excl. btw). Deze vergoedingen blijven onder de norm van de WNT. De bezoldiging voor de leden van de raad van toezicht zijn aan maxima gebonden (voorzitter max. 15 % en lid max. 10 % van maximum cvb-beloning van € 152.000,-). De bezoldiging blijft daarbinnen.

Samenstelling college van bestuur en nevenfuncties 2016

Naam en functie	Nevenfuncties
R.J.W. Winter, voorzitter college van bestuur per 1 juni 2015	• Voorzitter btg HTVF (bedrijfstakgroep Horeca, Toerisme & Recreatie, Voeding en Facilitaire Dienstverlening) van de MBO Raad (tot 1 mei 2015) • Lid Bestuur Stichting Innovatieve TeamStages • Lid RvT Jongerencultuurfonds • Voorzitter bestuur Podium Mozaïk • Lid RvT SVH
dr. B.E. van Vucht Tjsssen, lid college van bestuur a.i. per 16 februari 2015 tot en met 30 april 2016.	• Voorzitter RvT Universiteit voor Humanistiek • Voorzitter RvT Stichting METS Simulatiecentrum • Lid algemeen bestuur NVAO • Voorzitter bestuur Seniorweb • Lid bestuur GetOud
J.H. Everts-van Driel, lid college van bestuur van 1 februari 2012 tot 1 december 2016. (wegens arbeidsongeschiktheid heeft mevrouw Everts-Van Driel haar functie niet uit kunnen oefenen). Zij heeft ROC Leiden per 1 december 2016 verlaten.	Geen nevenfuncties in 2016

5 / Verslag ondernemingsraad

Het jaar 2016 was voor de ondernemingsraad (OR) allereerst een jaar van afscheid nemen. Afscheid van bijna tweehonderd collega's – die ROC Leiden vanwege de reorganisatie moesten verlaten – én van een gewaardeerd lid van onze OR, dat zich voor de verkiezingen van mei 2016 niet meer verkiesbaar stelde. Ook de werkzaamheden rondom de aanstaande fusie met ID College zorgden, naarmate het jaar vorderde, voor een gevoel van afscheid, namelijk van ons 'oude' ROC Leiden. De OR kreeg in dit kader veel signalen uit de teams en de diensten, een aantal positief, maar ook signalen van onvrede en zorg.

Tegelijk was 2016 voor de OR ook een jaar van nieuw perspectief, van 'de blik op de toekomst'.

Samenstelling

Na de verkiezingen in mei – we waren blij met de respons van zowel OP als OBP – kreeg de OR de volgende samenstelling:

- Ruud Smit (voorzitter)
- Gerda Morie (vice-voorzitter)
- Bert van der Spek (secretaris)
- Geert Kaldenhoven (lid)
- Wilbert van Schaik (lid)
- Wilco Roobol (lid)
- Mia Vink (lid).

Daarmee was de OR op volle sterkte. Zeer belangrijk, want er was veel werk te verzetten. In de samenwerking met ID College en de naderende fusie was op veel fronten advies of instemming van de OR nodig.

Werkwijze en structuur

De werkwijze van de OR is in 2016 niet veranderd. We handelden op basis van het Werkplan 2016, waarin een heldere overlegstructuur met het college van bestuur (informeel en formeel overleg) en de raad van toezicht is beschreven. In 2016 is de frequentie van het informeel overleg met het college van bestuur opgevoerd. Dit was nodig om alle ontwikkelingen binnen ROC Leiden alsmede die in het kader van de voorbereiding op de fusie, te kunnen bespreken. Met betrekking tot dit laatste participeren alle OR-leden in de werkstromen die de fusie voorbereiden. Daarnaast zit het dagelijks bestuur van de OR frequent aan tafel met de raad van bestuur van de transitiestichting, waarbij ook vertegenwoordigers van de OR van ID College zijn betrokken. Naast de wekelijkse reguliere vergaderingen van de OR, waren ook commissies actief. Deze hebben een belangrijke functie in het doornemen en van commentaar voorzien van alle beleidsstukken. Daarnaast werden in de commissies Onderwijs & Kwaliteit, Personeel & Organisatie, Huisvesting & Beheer en Financiën regelmatig gasten uitgenodigd (vaak directeurs van diensten en stafmedewerkers), om ons verder wegwijs te maken in beleidszaken, om nota's te bespreken en om te reageren op onze vragen en adviezen. Deze voorbereidingen door commissies zorgden ervoor dat we in de voltallige OR-vergaderingen spijkers met koppen konden slaan.

Speerpunten

De OR van ROC Leiden hecht aan de relatie met de achterban. Daarom werden ook in 2016 weer regelmatig nieuwsbrieven uitgebracht, blogs geschreven en wekelijks zaken vanuit de teams en de diensten besproken in onze vergadering. Indien nodig en wenselijk volgde actie of schoof een van de OR-leden aan in een (onderwijs)teamoverleg.

'De blik op de toekomst' maakte dat we in de nieuwe samenstelling nadachten over onze visie op medezeggenschap en op de samenwerking en fusie met ID College. Wij proberen daarin proactief en daadkrachtig te zijn. Daarnaast legden wij bij college van bestuur en raad van toezicht een statement neer dat duidelijk aangaf langs welke meetlat wij de ontwikkelingen in de samenwerking met ID College bekijken. Twee van de punten uit dit statement zijn:

- zorgvuldigheid vóór snelheid
- $1 + 1 = 3$, waarmee we bedoelen dat de fusie volgens de OR een optelsom dient te zijn van het beste dat de twee instituten op dit moment in zich hebben.

Naast 'de blik op de toekomst' was het ook noodzakelijk onze blik te richten op zaken die binnen ROC Leiden belangrijk zijn. Om er daarvan een aantal te noemen:

- Vanuit commissie Huisvesting & Beheer: schoonmaak, fietsenstalling en beheer, verbouwing Lammenschans, huisvestingsplannen MBO Colleges.
- Vanuit commissie Onderwijs & Kwaliteit: planning en inzetbaarheidstool, handboek examinering, Job Monitor, medewerkerstevredenheidsonderzoek, veiligheidsplan.
- Vanuit commissie Personeel & Organisatie: reorganisatieplan en effecten daarvan op teams, formatie 2016-2017, verzuimanalyse, werkkostenregeling.
- Vanuit commissie Financiën: jaarstukken, begrotingen, kaderbrief.

De OR van ROC Leiden nam in september 2016 deel aan de tweedaagse van het platform Medezeggenschap MBO. Daarnaast is in 2016 werk gemaakt van de samenwerking met de OR van ID College. Beide ondernemingsraden hebben de wens uitgesproken elkaar vaker te willen ontmoeten en zo de medezeggenschap (formeel en informeel) optimaal te kunnen benutten.

6 / Verslag studentenraad

In het begin van het studiejaar 2016 is de studentenraad van ROC Leiden officieel gaan samenwerken met de studentenraad van ID college. Het is en zal soms even lastig blijven om twee studentenraden samen te voegen, maar we hebben er het volste vertrouwen in dat er aan het begin van het nieuwe studiejaar één studentenraad is die de belangen van alle studenten zal behartigen. We hebben in het najaar regelmatig overleg gehad met de studentenraad van ID College. We worden door de voorzitter van het college van bestuur van ROC Leiden goed bijgepraat over de fusiezaken.

Speerpunten

Opleidingsraden

De studentenraad van ROC Leiden is in 2016 met name druk bezig geweest met het opstarten van opleidingsraden. Bij verschillende domeinen, waaronder welzijn en techniek, wordt daar inmiddels mee gewerkt. Met de opleidingsraden willen wij de studenten een stem geven en de medezeggenschap laten ervaren. Voor de studentenraad is het van belang dat wij weten wat er bij de opleidingen speelt. We hebben daartoe ook veel energie gestoken in het opzetten van een systeem van klasvertegenwoordigers. Dat gaat steeds beter werken. In een overleg met alle managers onderwijs hebben we onze plannen hiervoor kunnen uitleggen.

Religieuze feestdagen

Twee van onze leden brachten zelf het onderwerp 'religieuze feestdagen' in. Zij ondervonden persoonlijk hoe lastig het is om voor sommige religieuze feestdagen, zoals het Suikerfeest, verlof aan te vragen. Verlof vragen gaat nu per student, waardoor de verlofaanvraag vaak niet op tijd kan worden goedgekeurd. Ook loopt een groot aantal studenten door dit soort verlof toetsen mis. De studentenraad is bezig hiervoor een oplossing te bedenken. Wij gaan onder andere in gesprek met de leerplichtambtenaar.

Lestijden

De studentenraad is druk bezig geweest met de lestijden voor het studiejaar 2017-2018. Er verandert veel. ID college werkt met lesuren van 45/90 minuten, ROC Leiden met lestijden van 60/120 minuten. De raad van bestuur heeft besloten dat alle opleidingen volgend studiejaar lestijden van 45/90 minuten gaan aanhouden. In het begin van het studiejaar konden studenten via de mail aangeven wat hun voorkeur heeft. Meer dan de helft koos voor de optie 45/90 minuten. Bij de uitslag bleek echter maar een kwart van alle studenten te hebben 'gestemd', waarvan ook nog voornamelijk studenten van ID college die al gewend zijn aan de 45/90-minuten. Wij zijn blij dat het bestuur aandacht besteedt aan de mening van de studenten, maar betreuren het in dit geval dat het advies van de studentenraad om bij 60/120 te blijven, niet is overgenomen.

Overige speerpunten

Overige belangrijke onderwerpen op onze agenda waren: doorstroming van mbo naar hbo, facilitaire zaken, internationalisering, kwaliteit van onderzoek en rookverbod mbo per 2020. Daarnaast kreeg de studentenraad van het college van bestuur zaken voorgelegd, zoals het goedkeuren van de POK en OOK en het bespreken van de JOB-monitor.

Werkwijze en structuur

ROC Leiden kent naast een centrale studentenraad twee decentrale raden: een voor de locatie Centraal Station en een voor de locatie Lammenschans. Zowel de centrale studentenraad als de decentrale raden worden begeleid door medewerkers van ROC Leiden. De centrale raad bestaat uit maximaal zeven leden. De praktijk leert dat een continue bezetting met zeven leden moeilijk te realiseren is. Hoewel het belang van een studentenraad wordt ingezien, haken veel studenten af door bijvoorbeeld drukke stages of omdat ze door de extra werkzaamheden voor de studentenraad achterop raken in hun studie. Bij het werven

van nieuwe leden blijkt onbekendheid met de studentenraad helaas nog mee te spelen. Wel proberen we de studentenraad steeds te promoten. Daarnaast hebben we met college van bestuur en directeuren gesproken over vrijstellingen in het lessenpakket.

De centrale raad behartigt de belangen van alle studenten. Iedere zes weken vindt overleg plaats met het college van bestuur. De drie directeuren onderwijs zijn de gesprekspartners voor de decentrale raden. Om te zorgen dat er verbinding is tussen centrale raad en decentrale raden, zijn steeds twee leden van de decentrale raden ook lid van de centrale raad.

Communicatie achterban

Communicatie naar de achterban is voor de studentenraad belangrijk. De informatieschermen op de locaties en intranet zijn hiervoor de belangrijkste middelen.

Samenstelling

Gedurende 2016 hebben we een gemiddelde bezetting gehad van zes leden, waaronder de voorzitter, secretaris, penningmeester en leden. We werken met een door het college van bestuur vastgestelde begroting.

JOB

De studentenraad onderhoudt nauw contact met de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs, kortweg JOB. We bezoeken de landelijke bijeenkomsten en zoeken daar contact met andere studentenraden, om informatie uit te wisselen en van elkaar te leren. Twee van onze leden hebben de eendaagse JOB-cursus gevolgd.

7 / Studenten

Wie zijn onze studenten?

Op 1 oktober 2016 stonden bij ROC Leiden 6.051 studenten ingeschreven voor een middelbare beroepsopleiding en 499 leerlingen bij het Boerhaave College voor een vavo-opleiding.

Voor het grootste deel (54%) komen deze studenten uit Leiden of de directe omgeving (regio Holland-Rijnland). Leiden is daarbij traditioneel de grootste gemeente van herkomst. Uit de regio Haaglanden komt 14% van de studenten. Op de derde plaats staat regio Zuid-Holland Centraal met 12,5%. De overige studenten komen uit de Bollenstreek, Kennemerland, Groot-Amsterdam (9 %) en verder verspreid uit heel Nederland.

Ruim 80% van de instroom komt rechtstreeks van de omringende vmbo-scholen.

De opleidingen Techniek en de Middelbare Laboratorium Opleiding (MLO) trekken studenten uit een wat grotere regio naar onze locatie in Leiden. Bij de andere opleidingen komen studenten overwegend uit Leiden of directe omgeving.

Scholen die veel studenten leveren vinden we in Leiden (Da Vinci College), Voorhout (Teylingen College), Katwijk (Andreas College) en Lisse (Fioretti College). Decanen van toeleverende scholen hebben inzicht in de voortgang van het aanmeld- en intakeproces via de gedeelde applicaties VOROC en Intergrip. Studenten die instromen vanuit roc's vragen wij het zogenoemde doorstroomdossier te laten invullen door de toeleverende instelling. Dit portfolio van de student ondersteunt de aanmelding. De meeste van onze studenten zijn jonger dan 23 jaar. Binnen de BBL en diverse bedrijfsgroepen zijn de studenten gemiddeld vaak iets ouder.

Elke student die zich aanmeldt krijgt een persoonlijk intakegesprek, ook als hij of zij voldoet aan de gestelde opleidingseisen. Soms wordt dit intakegesprek nog voorafgegaan of opgevolgd door een intake-activiteit. Zo is er bij Sport & Bewegen bijvoor-

beeld een *sportdag*, houden de bakkers een *bakdag* en de koks een *kookdag*. ROC Leiden vindt het zeer belangrijk dat de student vooraf goed wordt geïnformeerd over de opleiding en wil tijdig achterhalen of extra begeleiding noodzakelijk is. Voor studenten afkomstig uit het voortgezet speciaal onderwijs organiseren we de intake in nauwe samenwerking met de toeleverende instelling.

De verhouding BOL-BBL is overall 75% om 25%, maar verschilt wel sterk per opleidingsteam (zie schema op pagina 26). Het percentage studenten BBL nam ten opzichte van vorig jaar toe met 5%.

Ruim 50% van de studenten volgt een niveau 4-opleiding, ruim 25% is ingeschreven voor niveau 3 en de overige studenten volgen een opleiding op niveau 2. De Entreeopleiding komt dit jaar in ons overzicht niet voor omdat die studenten zijn ingeschreven bij ID College. In augustus 2016 is de samenwerking met ID College gestart. In twee nieuwe MBO Colleges – Gezondheidszorg op de Breestraat en Entree op de Vijf Meilaan – zijn de eerste opleidingen samengevoegd. Alle eerstejaars studenten Gezondheidszorg en de studenten van de Entreeopleiding zijn ingeschreven bij het ID College. Op de Breestraat zijn ook alle ouderejaars studenten Gezondheidszorg ondergebracht.

Begeleidingsstructuur

Studieloopbaanbegeleiders (slb'ers) bieden de basisbegeleiding aan de student. Dit is de eerstelijnsbegeleiding. De tweedelijnsbegeleiding wordt uitgevoerd door twee begeleidingsteams, verdeeld over de twee locaties Lammenschans en Centraal Station. Een begeleidingsteam bestaat uit loopbaanadviseurs, intern begeleiders, verzuimmedewerkers, intakekers en een psycholoog en wordt geleid door een hoofd. Beide begeleidingsteams vallen onder de verantwoordelijkheid van de manager begeleidingszaken.

Het begeleidingsteam heeft de begeleiding sinds de start van studiejaar 2015-2016 dicht bij het onderwijs georganiseerd. Aan de onderwijsteams zijn nu vaste contactpersonen gekoppeld, die nauw samenwerken met de slb'er. De intake wordt zorgvuldig uitgevoerd, ondersteund door een AMN-test en een overdracht door de vorige school. AMN staat voor *assess* (het ontdekken en vaststellen van talenten), *manage* (het genereren, vastleggen en rapporteren van resultaten) en *navigate* (het vaststellen van leerroutes en/of begeleidingsstructuren). Bij aanvang van het studiejaar vindt de 'eerste vier weken actie' plaats: alle klassen worden door het begeleidingsteam in samenwerking met de slb'er doorgenomen en er wordt bekeken welke ondersteuningsbehoefte er is. Op basis hiervan wordt de begeleiding ingezet.

De intern begeleider of loopbaanadviseur voert dossieronderzoek uit en spreekt met de slb'er en met de student. Hij of zij maakt afspraken over studievoortgang en monitort deze. De intern begeleider/loopbaanadviseur kan studentbesprekingen ondersteunen, alsmede intern zorgoverleg voorzitten. Hij of zij is in staat in te schatten welke problematiek doorverwezen moet worden en houdt de regie op het dossier. De intern begeleider en/of loopbaanadviseur is tevens vraagbaak voor student en onderwijsteam. Loopbaanvraagstukken kunnen worden besproken al dan niet in combinatie met een loopbaantest. Er vindt intervisie plaats ten behoeve van professionalisering. Ook wordt waar nodig de 'buitenwacht' – jeugdgezinsteam en Regionaal Bureau Leerplicht/RMC – ingeschakeld, onder meer om voortijdig schoolverlaten te voorkomen. Daarnaast draagt de intern begeleider en/of loopbaanadviseur zorg voor het uitschrijven van een student in samenwerking met de slb'er. De verzuimmedewerker ondersteunt het onderwijs bij het in kaart brengen en opvolgen van verzuim conform het presentieprotocol. De psychologen adviseren bij complexe (intake) vraagstukken en bij het inschatten of een student kansrijk genoeg is om een diploma te behalen. Ook geven zij *second opinions*.

Passend onderwijs

Het begeleidingsteam voert het proces rondom passend onderwijs uit. In 2016 maakten 250 studenten gebruik van deze ondersteuning. De toewijzing van passend onderwijs wordt uitgevoerd door de werkgroep Passend Onderwijs (onderdeel van het begeleidingsteam), in samenwerking met een ambulant begeleider van de Ambulant Educatieve Dienst (AED). De student krijgt een begeleidingsblad waarop een zorgarrangement is opgenomen. Hier is expliciet beschreven welke extra begeleiding de student het komende jaar ontvangt en door wie deze wordt geboden.

Studenten in beeld – tabellen

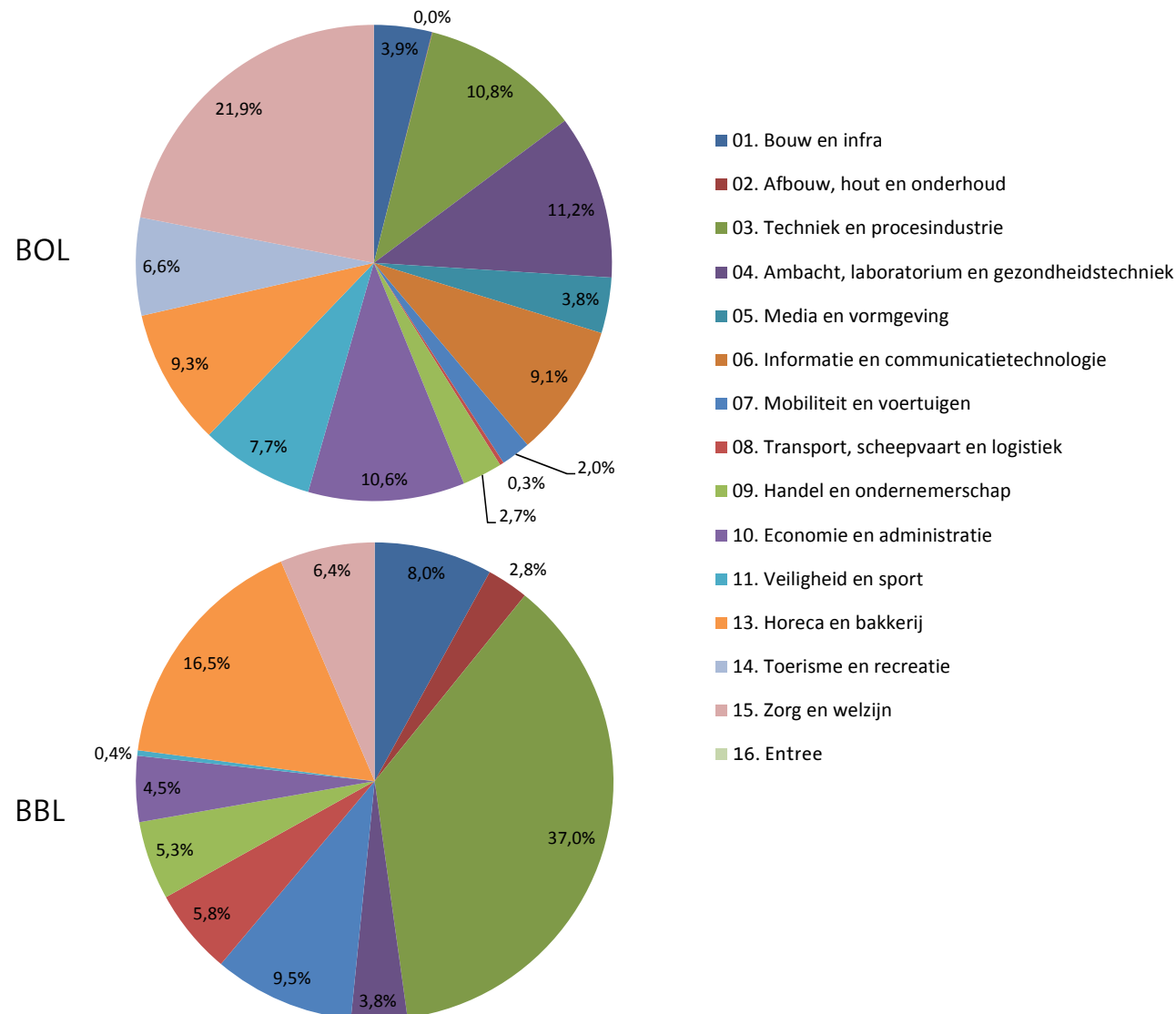
Hierna ziet u de tabellen met studentenaantallen en opbrengsten mbo en vavo.

Ter voorbereiding op de fusie met ID colleges zijn in augustus twee gezamenlijke MBO Colleges gestart, te weten Gezondheidszorg (Breestraat) en Entree (Vijf Meilaan). De nieuwe studenten van deze MBO Colleges zijn administratief ingeschreven bij ID College en daarom in de tabellen en grafieken hieronder niet meegenomen.

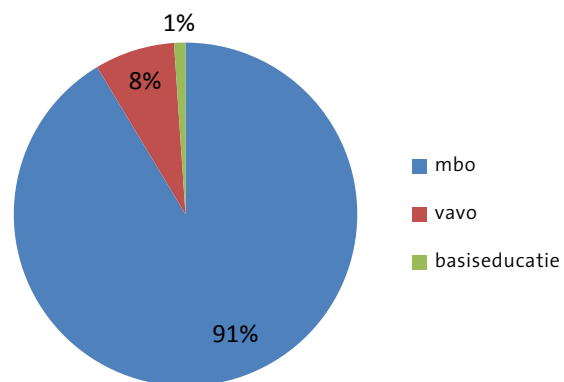
De studentenaantallen van Welzijn van ID College op locatie Centraal Station zijn in deze gegevens niet meegenomen. Daarnaast zijn de studentenaantallen van locatie Gitstraat opgenomen in de aantallen van locatie Lammenschans.

Tabellen studenten beroepsonderwijs

Verdeling mbo-studenten per domein (BOL - BBL)



Verdeling mbo - vavo - basiseducatie

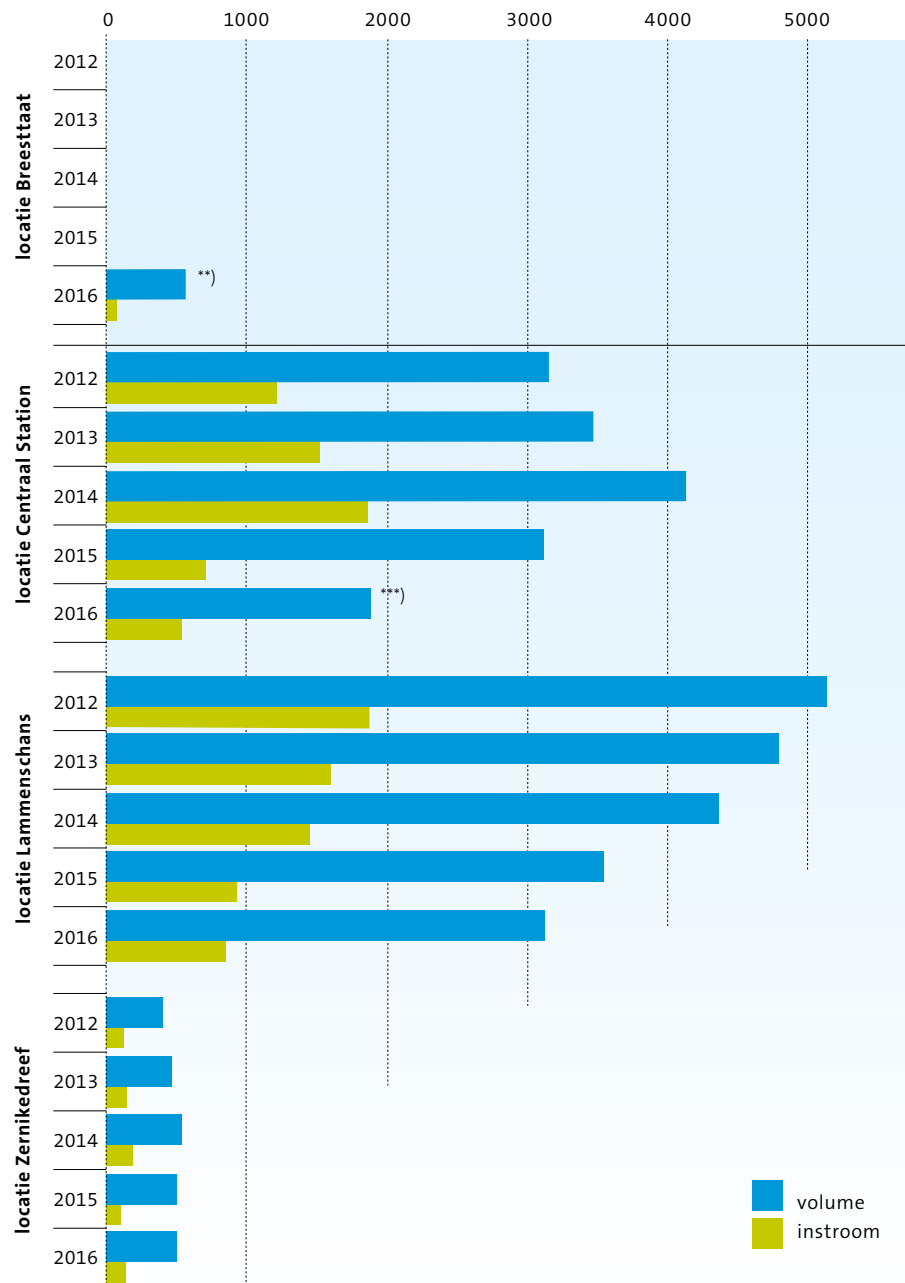


Volume en instroom beroepsonderwijs

Peildatum	Volume		Instroom		
	aantal	% groei	aantal	% groei	% van volume
01-10-2012	8.662	3,4%	3.224	2,6%	37,2%
01-10-2013	8.693	0,4%	3.277	1,6%	37,7%
01-10-2014	8.992	3,4%	3.493	6,6%	38,8%
01-10-2015	7.119	-20,8%	1.727	-50,6%	24,3%
01-10-2016*	6.051	-15,0%	1.607	-6,9%	26,6%

*) In de volume- en instroomcijfers zijn de studenten van MBO College Gezondheidszorg en Entree niet meegenomen. Deze studenten zijn administratief ingeschreven bij ID College.

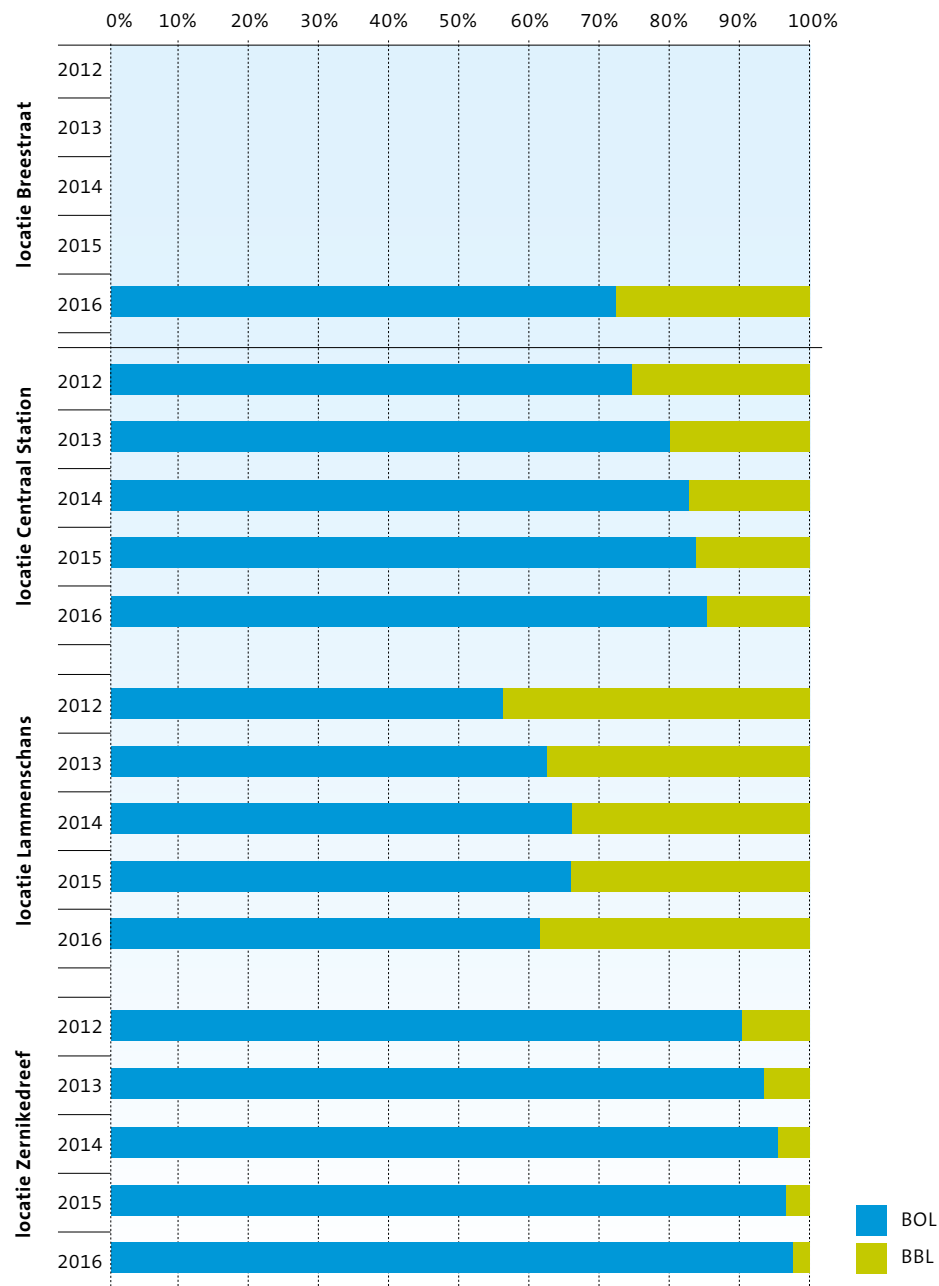
Volume en Instroom beroepsonderwijs per locatie (op 1 oktober)



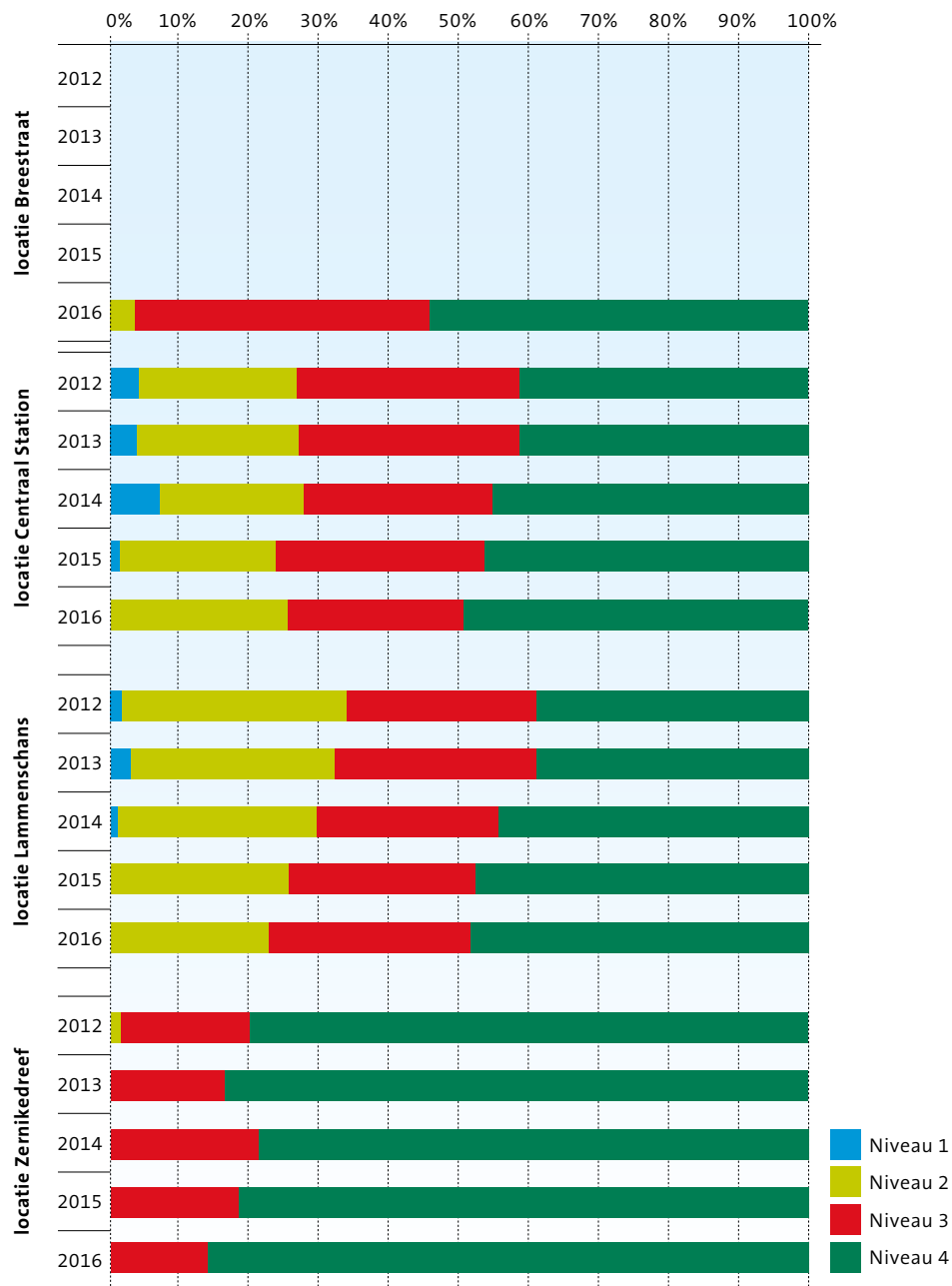
**) In deze volume- en instroomcijfers worden alleen de ouderejaars studenten van locatie Breestraat weergegeven. De eerstejaars studenten staan administratief ingeschreven bij ID College.

***) De sterke daling van locatie Centraal Station is grotendeels te verklaren door de verhuizing naar de Breestraat van Gezondheidszorg en de verhuizing van de Entreeopleiding naar Vijf Meilaan (ID College).

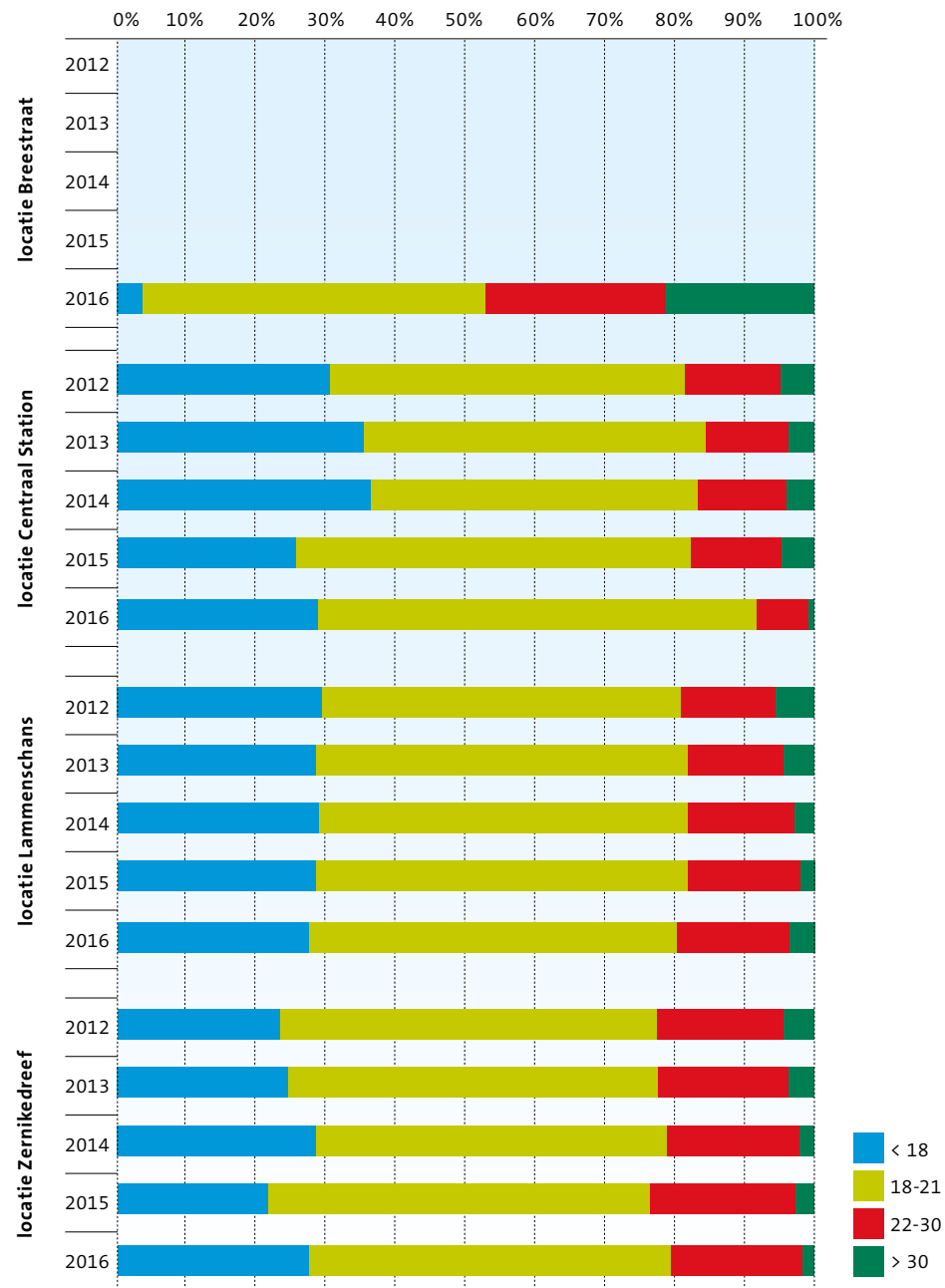
Verhouding BOL-/BBL-studenten per locatie (op 1 okt.)



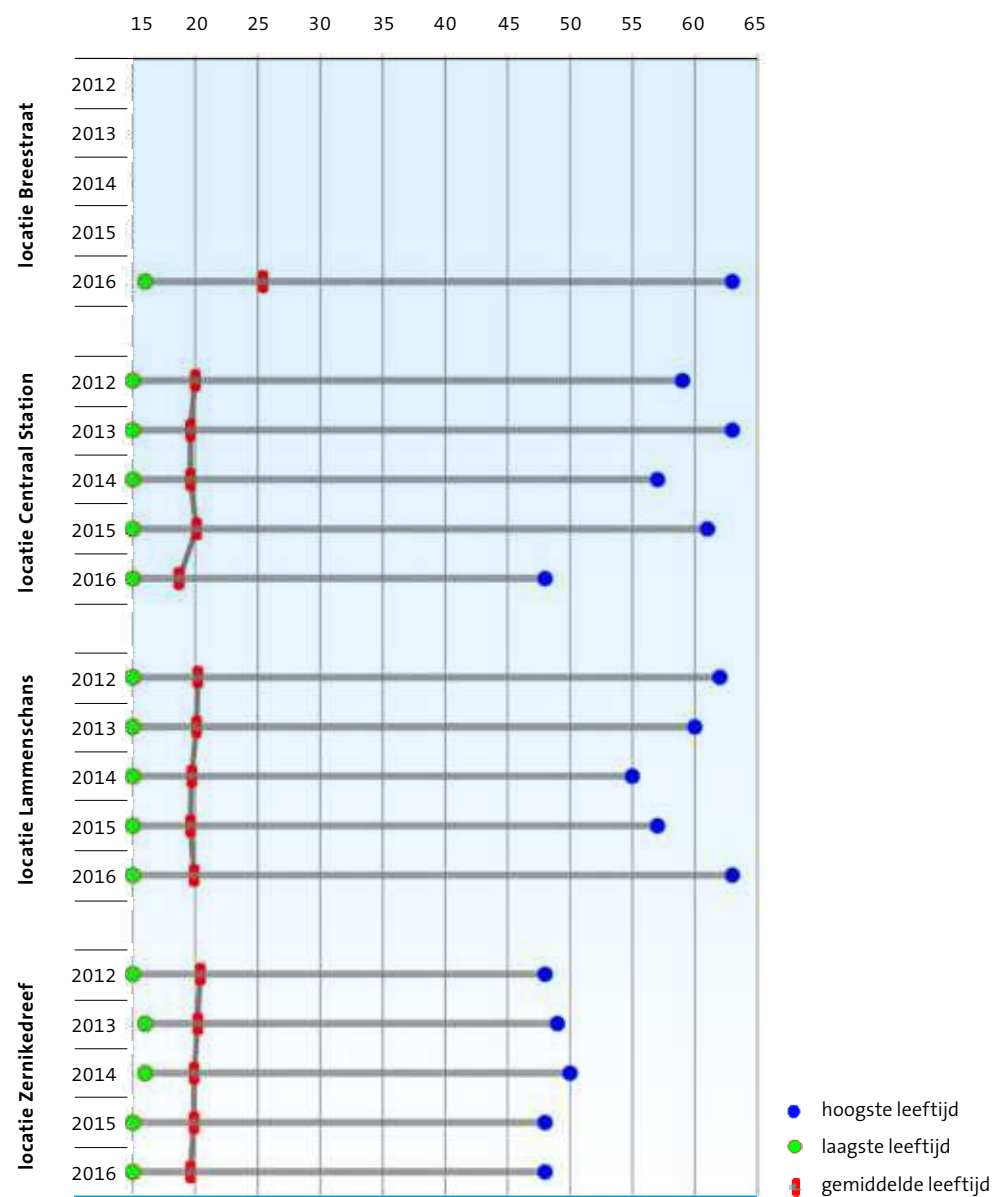
Verhouding studenten per opleidingsniveau per locatie (op 1 okt.)



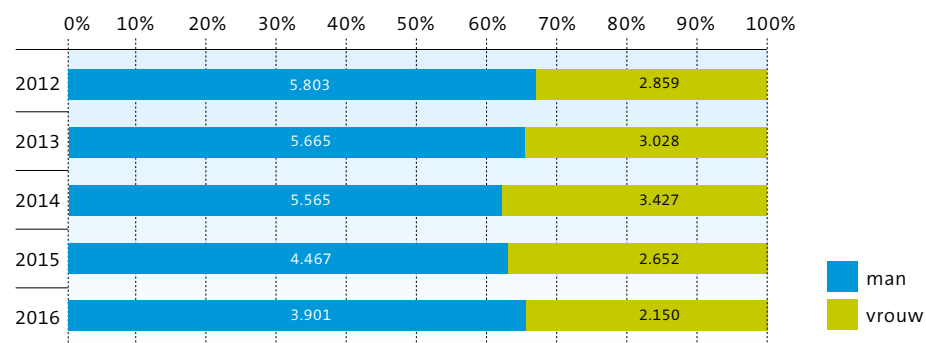
Verhouding leeftijdscategorieën studenten per locatie (op 1 okt.)



Hoogste, laagste en gemiddelde leeftijd per locatie (op 1 oktober)



Aandeel mannelijke en vrouwelijke studenten (op 1 oktober)

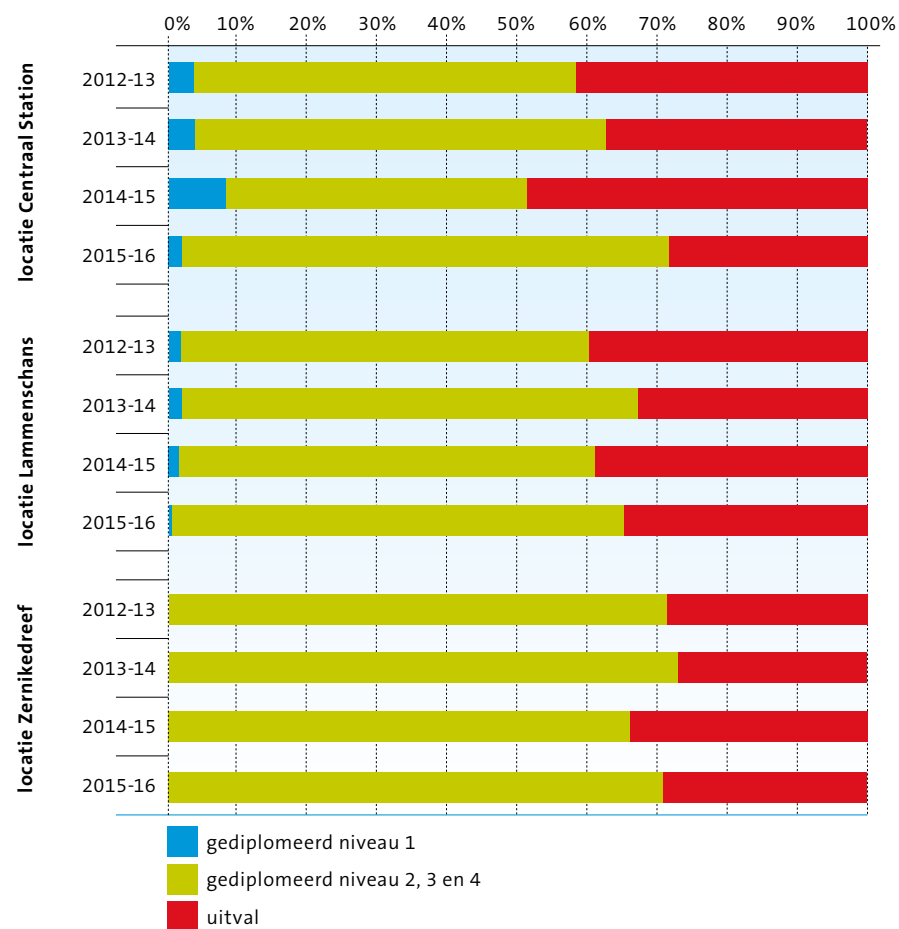


Opbrengsten beroepsonderwijs

Diplomaresultaat ROC Leiden (totaal)

Opbrengst jaar	Diploma resultaat
2012-13	60,5%
2013-14	66,4%
2014-15	57,9%
2015-16	68,5%

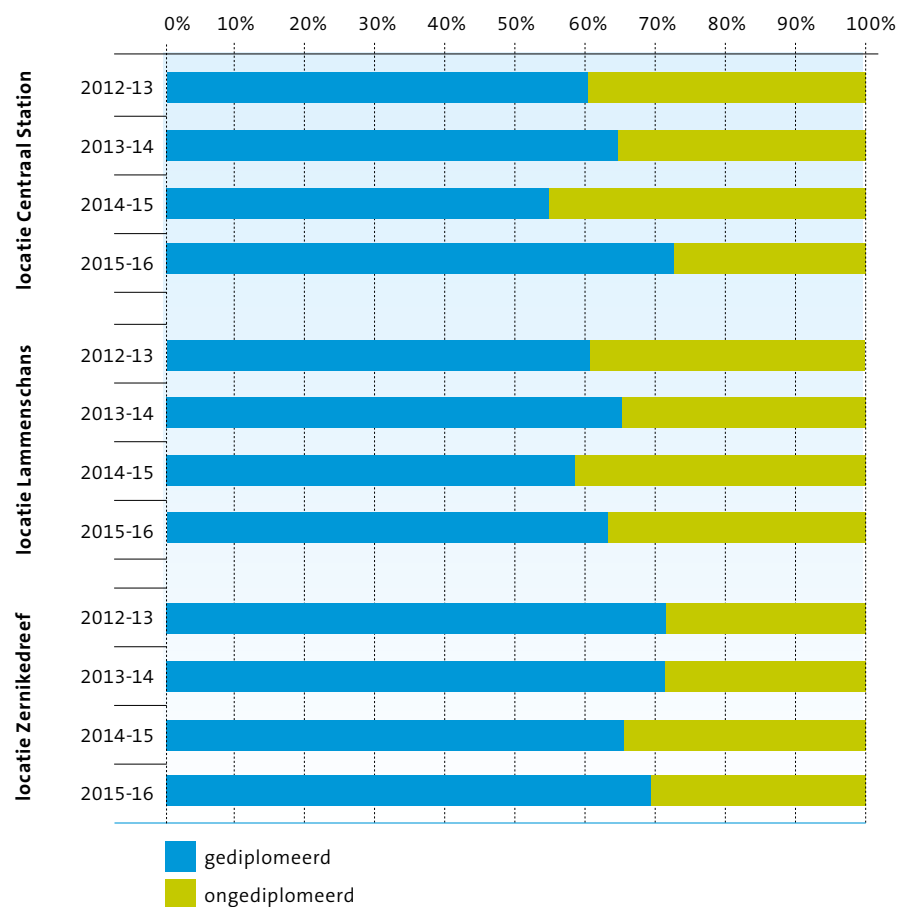
Diplomaresultaat per locatie



Jaarresultaat ROC Leiden (totaal)

Opbrengst jaar	Jaar resultaat
2012-13	61,7%
2013-14	66,1%
2014-15	56,9%
2015-16	67,7%

Jaarresultaat per locatie



※※2016/ Skills Talents 2016 ※※

Provincieteam de Zuid-Holland Hawks won goud tijdens de nationale finale van Skills Talents, de teamvakwedstrijden voor laatstejaars vmbo. Het team werd begeleid door de studenten Fabio Zacheo en Max Kersten van ROC Leiden. De ontknoping vond plaats op 24 maart, bij Deltapark Neeltje Jans in Zeeland. Hier streden 303 leerlingen om de titel Nederlands kampioen in hun vakrichting. Er waren elf vakwedstrijden die aansluiten op het vmbo, waaronder voertuigentechniek, ICT, economie en tuinaanleg.



De prijsuitreiking vond plaats in twee categorieën: beste provincieteam en beste school per wedstrijdrichting. De gouden medaille ging naar provincieteam Zuid-Holland Hawks. 'Ik ben onvoorstelbaar trots', aldus onze opgetogen Fabio. 'Ik vind het sowieso leuk om jongeren te helpen en te stimuleren in hun vakgebied. Veel vmbo'ers kunnen zich in de beroepspraktijk goed uiten en dat zag je vandaag tijdens de wedstrijden.'

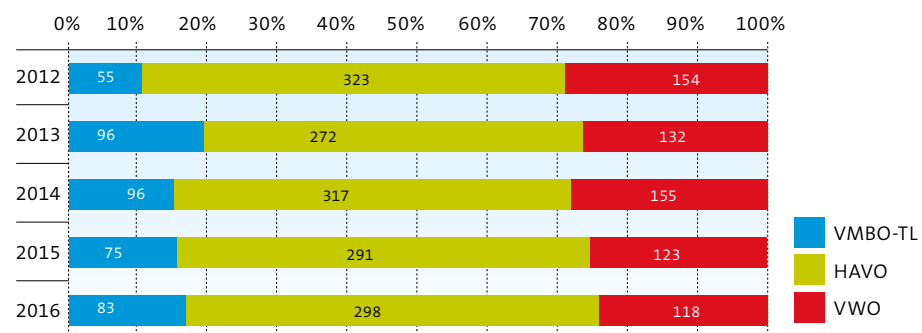
Fabio en Max organiseerden in januari een aantal voorrondes van Skills Talents en daarnaast ook de sportieve teambuildingsdag voor dit gouden team. Zij voerden deze opdracht uit vanuit hun stage bij Move Your Skills, een samenwerking tussen Rabobank en ROC Leiden. De stageopdracht sloot goed aan bij hun sportopleiding, waarin zij zich specialiseren richting sportmanagement.

Tabellen leerlingen Boerhaave College

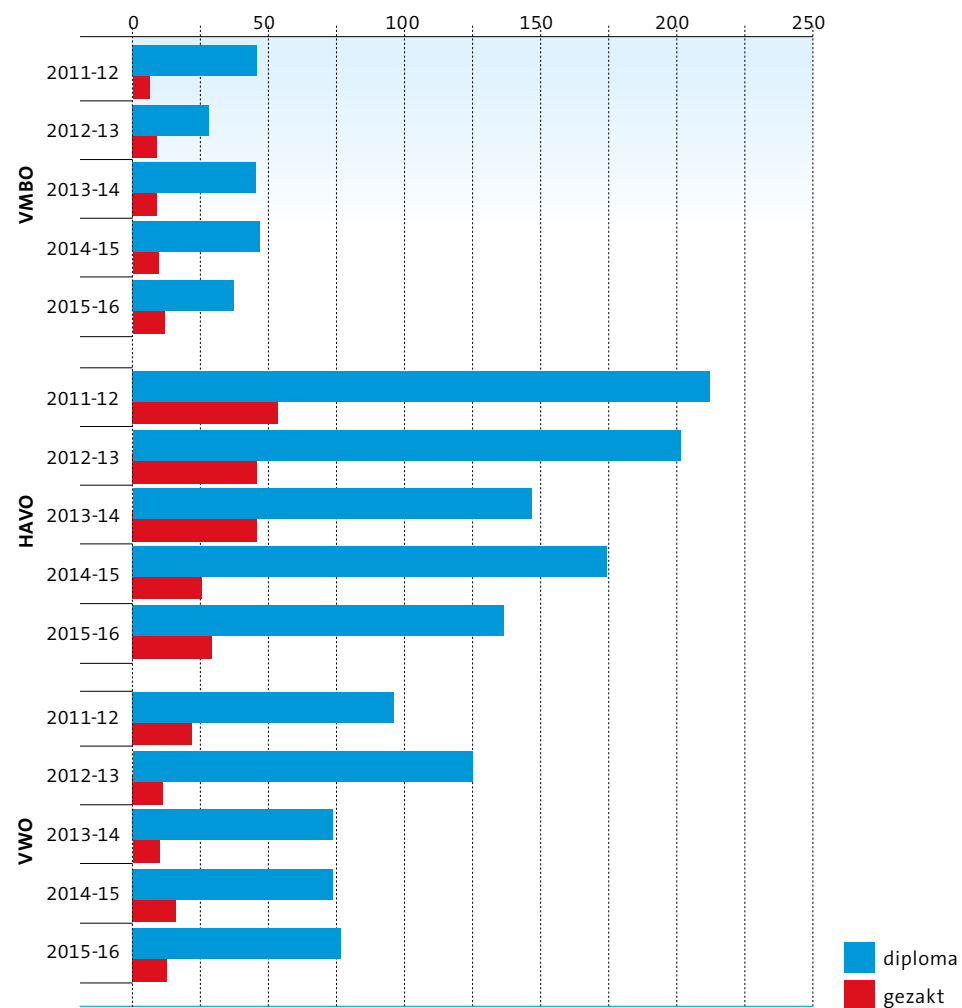
Volume en Instroom VAVO

Peildatum	Volume		Instroom	% groei	% van volume
	aantal	% groei	aantal		
01-10-2012	532	-17,0%	404	7,7%	75,9%
01-10-2013	500	-6,0%	407	0,7%	81,4%
01-10-2014	555	11,0%	450	10,6%	81,1%
01-10-2015	489	-11,9%	375	-16,7%	76,7%
01-10-2016	499	2,0%	388	3,5%	77,8%

Verdeling studenten VAVO naar onderwijssoort (op 1 oktober)



Resultaten VAVO in aantallen kandidaten voor een volledig diploma



8 / Onderwijs

De kwaliteit van het onderwijs van ROC Leiden ging in het jaar 2016 flink vooruit. Dat blijkt onder meer uit het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs en uit de respons van onze studenten. De aangepaste organisatiestructuur werpt z'n vruchten af en maakt dat ROC Leiden eind studiejaar 2016-2017 goed voorbereid zal kunnen fuseren met ID College. De organisatie en het onderwijs raken steeds beter op orde. In dit hoofdstuk gaan we nader in op alle facetten van het onderwijs én doen we verslag van verschillende kwaliteitsonderzoeken.

Belangrijke aandachtspunten

Herontwerp

In 2016 hebben de onderwijsteams de ambitie gerealiseerd zoals verwoord in het jaarverslag van 2015. Voor de start van het studiejaar 2016-2017 is voor het eerste leerjaar een helder opleidingsplan opgeleverd, dat aansluit bij de herziene kwalificatiestructuur en geldt vanaf augustus 2016. Het herontwerptraject is vervolgens verder in gang gezet, de teams zijn aan de slag gegaan met het verder ontwikkelen van het onderwijs aan de hand van de methodiek die de dienst Onderwijs & Kwaliteit heeft ontwikkeld. Per onderwijseenheid is een 'meso' ingevuld, deze maakt inzichtelijk welke onderwerpen er in een bepaalde onderwijsperiode aan bod komen. Daarnaast geeft de meso informatie over de relatie met het kwalificatiedossier en de daar genoemde doelen. Voor iedere periode zijn er 'periodewijzers' opgeleverd, die de studenten relevante informatie geven over wat hen te wachten staat in de betreffende onderwijsperiode. De periode wordt kort getypeerd, doelen worden geformuleerd en de benodigde middelen worden vermeld. Dit zorgt voor overzicht en structuur, iets wat de studenten op prijs stellen, zo is inmiddels gebleken. De onderwijsuitvoering en de onderwijsontwikkeling conform het herontwerp lopen vanaf het studiejaar 2016-2017 parallel. Iedere opleiding heeft daarnaast een aanbod samengesteld met keuzedelen.

Keuzedelen

In het studiejaar 2016-2017 hebben we de herziene kwalificatiestructuur en de daarbij behorende keuzedeelverplichting ingevoerd. Bij geen van onze beroepsopleidingen is afgeweken van de keuzedeelverplichting. Er zijn geen aanvragen van studenten geweest voor niet-gekoppelde keuzedelen. Ten slotte hebben we aan de aanbodverplichting voldaan. Geen van de keuzedelen is uit het aangeboden programma verwijderd.

Examinering

In het studiejaar 2015-2016 hebben we de examenorganisatie vernieuwd, waardoor een duidelijke afbakening is gerealiseerd tussen de taken en verantwoordelijkheden van ieder gremium. Daardoor wordt belangenverstrengeling duidelijker in beeld gebracht (en daarmee voorkomen). Alle examencommissies van ROC Leiden werken sinds 2015-2016 met een plan van toezicht, dat een verbinding heeft met het teamjaarplan en de ST(OER). Deze werkwijze draagt bij aan het versterken van het kwaliteitsdenken door de examencommissies. Ook door de centrale aanpak bij de invulling van plan van toezicht, teamjaarplan en ST(OER)en, is het eigenaarschap en kwaliteitsdenken van de opleidingsdomeinen verbeterd. Bij het onderzoek naar kwaliteitsverbetering heeft de Inspectie het vertrouwen uitgesproken dat de kwaliteitsborging en de verankering hiervan bij alle betrokkenen positieve resultaten genereert.

Onze examenorganisatie ziet er sinds maart 2016 als volgt uit:

- Er is een centrale examencommissie, een MT-examinering, een secretarissen-examenraad (SER) en per opleidingsdomein een aparte examencommissie.
- De centrale examencommissie houdt centraal toezicht en controleert op de uitvoering en de kwaliteit van de examencyclus.
- Het MT-examinering zet het beleid uit, laat instrumenten ontwikkelen en houdt toezicht op de uitvoering.

- De SER houdt toezicht op de correcte uitvoering van de formele processen.
- De examencommissies op domeinniveau richten de examenprocessen in en voeren ze uit volgens de kaderstellende documenten (MT-examinering) en Handboek Examinering én monitoren de uitvoering van de examenprocessen.

Onderwijsmodel

In 2016 is ROC Leiden aan de slag gegaan om de nieuwe onderwijsvisie te implementeren. Een belangrijk aspect van deze onderwijsvisie is de focus op de beroepspraktijk binnen iedere beroepsopleiding. Het gekozen onderwijsmodel 4C/ID (*4 components instructional design model*) past goed bij deze visie. Het 4C/ID-model geldt ook als uitgangspunt voor onze partner ID College. Onderwijsontwikkeling is dit jaar inhoudelijk enerzijds geïnspireerd door het beschreven model en anderzijds door de structuurwijziging onder invloed van het overheidsprogramma 'Herontwerp mbo' vanuit de MBO Academie. Centraal in het onderwijsmodel staat het streven naar meer integratief onderwijs.

In het kader van de fusie met ID College passen we bij het ontwikkelen van onderwijs voor het studiejaar 2017-2018 sinds begin studiejaar 2016-2017 het door ID College gehanteerde onderwijsmodel Flex 2.0 toe. Dit model is gebaseerd op 4C/ID en op de procesarchitectuur voor onderwijsvernieuwing Triple-A, en maakt gebruik van leertrajecten. ROC Leiden maakt bij zijn onderwijsontwerp in samenwerking met ID College gebruik van dit model en daar waar van toepassing ook in de onderwijsuitvoering. We evalueren het model gedurende het studiejaar en stellen bij op basis van gebruikerservaringen. Dit alles zal eind studiejaar 2016-2017 leiden tot een nieuw onderwijsmodel, waarbij de focus ligt op onderwijsuitvoering. Docententeams bepalen met elkaar welke onderwijskwaliteit zij willen nastreven en hoe ze deze gaan vormgeven.

Beroepspraktijkvorming (bpv)

ROC Leiden is gestart met een speciaal frontoffice voor bedrijven: *ROC Connect*. Het frontoffice is een van de initiatieven die de bereikbaarheid van onze school voor bedrijven en organisaties in de regio moeten verbeteren. Voor het bedrijfsleven is ROC Connect de ingang voor het onderwijs, voor het onderwijs is het de verbinder met het bedrijfsleven. Daarnaast is ROC Connect het expertisepunt voor de beroepspraktijkvorming. De onderwijs-teams worden hiermee ondersteund en beter in staat gesteld verbinding te leggen en te onderhouden met het werkveld over student- en docentenstages, gastlessen en praktijkopdrachten. ROC Connect stimuleert ook buitenlandstages. Inmiddels hebben ruim dertig studenten kunnen profiteren van de Erasmusbeurs, waarmee we een stage in het buitenland mogelijk maken.

Talen en Rekenen

Deelname aan het rekenexamen 3F is in studiejaar 2015-2016 verplicht voor studenten mbo 4, maar een voldoende is geen voorwaarde voor diplomering. Uit de eindresultaten blijkt dat het gemiddelde cijfer voor rekenen 3F op 5,5 ligt en dat 48 procent van de gediplomeerde studenten een voldoende heeft behaald. Het rekenexamen 2F voor mbo 2 en mbo 3 was in het studiejaar 2015-2016 nog een pilotexamen. Uit de resultaten van de afzonderlijke afnames blijkt dat deze groep in het afgelopen studiejaar nauwelijks vooruit is gegaan.

Voor studenten die moeite hebben met rekenen op mbo 2, kan het rekenexamen 2A uitkomst bieden. Dit examen is anders opgebouwd omdat taal een minder grote rol speelt.

Om goed rekenonderwijs te stimuleren en rekenvaardigheden te ontwikkelen, hebben verschillende partijen die betrokken zijn bij rekenonderwijs de zogenoemde *rekenagenda* opgesteld. Hierin zijn acties opgenomen die zich richten op:

- Het meer betrekken van studenten bij rekenonderwijs en het wijzen op het belang ervan. Dit is ook onderdeel van de training voor rekendocenten, met als doel het verbeteren van het pedagogisch-didactisch handelen.

- Het ondersteunen van rekendocenten en ander onderwijzend personeel om het rekenonderwijs verder te verbeteren. Bij ROC Leiden hebben we hiervoor onder meer de *Reken Vlootshow* ingezet, plus een training voor basisonderzoekers, eveneens met als doel het verbeteren van het pedagogisch-didactisch handelen.
- Het verschaffen van inzicht aan besturen en management in de rekenresultaten, zodat duidelijk wordt waar we nog kunnen verbeteren en hoe we daarop kunnen sturen.

BBL'ers aan het werk

Vanuit de experts bpv van de stafdienst Onderwijs & Kwaliteit is een inventarisatie gemaakt van BBL'ers zonder werk. Gedurende 2016 is er op individuele basis met de studenten gezocht naar een oplossing.

LOB mbo

In het geformuleerde beleid rondom slb is ook loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) opgenomen, immers de samenhang tussen studieloopbaanbegeleiding en LOB is erg groot. Het advies aan de onderwijsteams is te zorgen voor samenhang in het curriculum en loopbaancompetenties duidelijk naar voren te laten komen.

Meisjes in de techniek

Vanuit het project Meisjes in de techniek wordt in 2017 een dag georganiseerd waarbij dit thema centraal staat. Aan de hand van een promotiefilmpje is dit thema onder de aandacht gebracht en via social media verder verspreid.

Move Your Skills en internationalisering

In 2016 is het interne leerbedrijf Move Your Skills beëindigd. Om de samenwerking tussen bedrijfsleven en ROC Leiden te blijven stimuleren, is ROC Connect opgestart (*zie ook hoofdstuk 1*).

✱✱2016/Oud-student wint Zilveren Gard 2016 ✱✱



Marlon Koning, oud-student van ROC Leiden, veroverde in oktober de Zilveren Gard 2016. Marlon legde ook beslag op de Social Mediaprijs. Via Instagram, Facebook en Twitter wist hij de meeste stemmen binnen te halen voor zijn showstuk. Winnaar van de Gouden Gard 2016 werd Lotte Dierick van het Summa College. Lotte Bode van ID College Gouda behaalde de derde plaats en daarmee de Bronzen Gard.

Elk jaar organiseert de Vereniging Gouden Gard twee vakwedstrijden, waaraan jonge talentvolle patissiers kunnen meedoen. Zestien kandidaten streden om de Gouden Gard, 25 deelnemers om de Talentenprijs. Marlon viel al eerder in de prijzen. Bij de Gouden Gard 2014 won hij de tweede prijs bij de Talenten. Marlon



werkt inmiddels bij Grand Hotel Huis ter Duin in Noordwijk.

Showstuk Marlon Koning, winnaar Social Mediaprijs

Kwaliteit van het onderwijs

Werken aan basiskwaliteit

De basiskwaliteit van het onderwijs en de bijbehorende borgingsprocessen en -systemen over de hele linie op orde krijgen: dat was een van de uitdagingen waar ROC Leiden eind 2014 voor stond en waarop we voor 2016 nog verder wilden inzoomen. In eerste instantie werden de verbeteringen ingezet aan de hand van de programmalijnen uit het (concept)verbeterplan 'De basis op orde' van januari 2015 en het 'Kwaliteitsplan ROC Leiden' van april 2015. Werkendeweg en al doorontwikkeld volgde daarop het herstelprogramma 2015-2018. Eind september, begin oktober 2016 was er het Inspectieonderzoek naar de Staat van de Instelling. Een van de hoofdconclusies volgens de Inspectie: 'ROC Leiden heeft grote stappen voorwaarts gezet. Een belangrijke voorwaarde voor verdere verbetering van de onderwijskwaliteit en het waarborgen van de financiële continuïteit, is dat ROC Leiden en ID College blijven samenwerken om te komen tot gezamenlijke mbo-colleges.' Wij zijn dus op de goede weg.

Kwaliteitscultuur naar vertrouwen, steun en openheid

In de loop van het studiejaar 2014-2015 heeft het vernieuwde college van bestuur geleidelijk meer nadruk gelegd op het onderwijskundig leiderschap. De managers onderwijs hebben zelf de KPI's van hun teamresultaten gekregen, met de vraag om aan de hand van de relevante kwaliteitskaders zelf een analyse te maken van de kwaliteit van hun onderwijs, alsmede om op basis daarvan een teamjaarplan met concrete verbeteracties op te stellen. De managers onderwijs zijn nu zelf actiever bezig met sturen op de relevante verbeterpunten. Na de zomer zijn ook de eerste kwartaalgesprekken in het kader van de PDCA-cyclus met de managers onderwijs gevoerd. Daarnaast zijn de organisatiestructuur en de stijl van leidinggeven ingrijpend gewijzigd. Het college van bestuur en de directeuren sturen direct in de lijn en niet meer langs de omweg van de diensten. Het college van bestuur heeft tegelijk een aantal andere in het verbeterplan opgenomen veranderingen doorgevoerd. De diensten die zich met de onderwijsprocessen bezighouden, zijn terug geplaatst in de onderwijslijn en worden met uitzondering van onderwijs & kwaliteit (O&K) aangestuurd door de directeuren onderwijs. O&K valt

direct onder het college van bestuur. De onderwijsdiensten, inclusief O&K, hebben voor een belangrijk deel een ondersteunende (support) rol voor de onderwijsteams gekregen en wat minder een beleidsadviserende en 'control'-rol. Ook de span of control van de directeuren en de managers onderwijs is binnen redelijke grenzen gebracht. Een belangrijke uitdaging voor het college van bestuur was en is om alle medewerkers het gevoel van veiligheid te geven, een belangrijke voorwaarde om een open kwaliteitscultuur te creëren. Het college van bestuur stuurt daarom wel systematisch in de lijn, maar nu meer dan voorheen op basis van een combinatie van (waar nodig) faciliteren en ondersteunen én voortgangsrapportages en gesprekken (planning & support naast planning & control).

Effecten herstelprogramma eind studiejaar 2016-2017

Als alles volgens planning verloopt is ROC Leiden aan het einde van het studiejaar 2016-2017 gefuseerd met ID College tot een nieuwe onderwijsorganisatie met een aantal hoogwaardige kleinschalige MBO Colleges, waarin vakmanschap centraal staat. De gefuseerde scholen hebben hun portfolio's verder afgestemd op kenmerken en behoeften van de stad Leiden en regio. Opleidingen die daarin niet pasten zijn overgedragen aan andere roc's. Nog resterende zwakke opleidingen die wel in het portfolio passen, zijn verbeterd. De resterende opleidingen zijn gesloten. ROC Leiden/ID College hebben een heldere visie ontwikkeld op (de kwaliteit van) het onderwijs voor de termijn 2017-2021 en daarbij alle geledingen van de organisatie betrokken. De basiskwaliteit is op orde en geborgd. De gefuseerde onderwijsorganisatie is voor de Inspectie van het Onderwijs een betrouwbare organisatie gebleken waar het gaat om onderwijskwaliteit. Om daartoe te komen hebben we op alle niveaus een effectieve en resultaatgerichte aanpak ontwikkeld. We monitoren de voortgang van onze onderwijsvisie, zowel bij de onderwijsteams als via de programmalijnen. Dit alles is ook in de P&C- en de PDCA-en support cyclus verankerd. Daarbij evalueren, analyseren, verbeteren we én sturen we bij op basis van heldere plannen en voortgangsrapportages. Ook worden interne en externe audits ingezet. Er is een duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen college van bestuur, directeuren en managers onderwijs. College, directeuren en managers besturen resultaatgericht volgens de principes van integraal management. Zij sturen in de lijn. Managers en directeuren communiceren en rapporteren open langs

diezelfde lijn. De managers onderwijs en de docenten zijn daarbij de primaire actoren. Zij zijn de drijvende kracht bij het verbeteren van het onderwijs. Bij hen als onderwijsprofessionals ligt het operationele eigenaarschap van en de verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit en de verbetering daarvan. Zij krijgen daarvoor de ruimte, de middelen en de vrijheid om zaken – binnen de strategische kaders – te regelen. De directeuren implementeren de strategie, bewaken de kaders en sturen, monitoren en ondersteunen de voortgang en de samenhang van de teamjaarplannen binnen hun cluster. Het college van bestuur is hoofdverantwoordelijk voor de realisatie van de strategische doelstellingen, het totale – integrale – resultaat en het stellen van de kaders waarbinnen de vrijheid kan gelden.

Naast – en deels in plaats van – sturing en monitoring aan de hand van kengetallen en een planning & control-cyclus, sturen de leidinggevendenden op de verschillende niveaus via een inhoudelijke kwaliteitscyclus, waarin het accent ligt op ondersteunen en faciliteren. De organisatie is daarmee, behalve op de 'span of control' ook gebaseerd op een 'span of support en vertrouwen'. De organisatie heeft een professionele kwaliteitscultuur ontwikkeld. De voortgang en het draaiboek voor het programma zijn grondig geëvalueerd volgens de in het ontwerp beschreven cyclus. College van bestuur, management en directie zijn gewend aan de manier van sturen en de ondersteunende processen lopen soepel.

Stand van zaken najaar 2016

ROC Leiden en ID college hebben in december 2015 een transitiestichting opgericht met als doel samen een nieuwe onderwijsorganisatie in te richten, op basis van kleinschalige MBO Colleges. Om dat te realiseren is een transitie-organisatie ingericht, met een raad van bestuur, programmamanagers en een programma-raad. Inmiddels zijn er zes werkstromen ingesteld: *visie & strategie, marketing & communicatie, onderwijs breed, MBO College en bedrijfsvoering*, waarvoor eind april 2016 een programmaplan beschikbaar is gekomen. Op basis hiervan zijn een ontwerp- en inrichtingsplan en een implementatieplan gerealiseerd. Ook zijn een contourennota verschenen en een koersdocument voor de langere termijn vastgesteld. Voor delen van de programmalijnen uit het herstelprogramma betekent dit dat ze worden ingevlochten ('geritst') in het transitieprogramma. Het programma Transitie zorgt voor de verdere borging van mijlpalen en resultaten.

Door dalende studentenaantallen en vroegtijdige uitstroom van studenten bleek in het voorjaar van 2016 dat ROC Leiden te veel medewerkers in dienst had. Reorganisatie was noodzakelijk om financieel gezond te blijven. Daarom werd de formatie in lijn gebracht met de studentenaantallen en werd afscheid genomen van 127 fte. Ondanks dat werd de opgaande lijn vastgehouden: een eerste teken dat een duurzame weg naar boven is ingezet. Een tweede signaal dat wijst op verbetering zijn de resultaten van het tevredenheidsonderzoek onder de studenten. In de rapportage van de JOB-Monitor 2016 laat ROC Leiden over het algemeen een positieve tendens zien, met een duidelijke toename in de respons en meer positieve beoordelingen.

Onderzoek naar de Staat van de instelling

In oktober 2016 voerde de Inspectie het reguliere onderzoek naar de Staat van Instelling bij ROC Leiden uit. Er werden vijf opleidingen onderzocht. Daarnaast werden instellingsbreed de kwaliteitsborging en de financiële continuïteit onderzocht. Deze onderzoeken laten, net als de inspectieonderzoeken in het voorjaar van 2016, een vooruitgang zien in onderwijs- en examenkwaliteit. Hoewel er nog enkele onvoldoendes zijn, sorteren de genomen maatregelen ter verbetering van de kwaliteit bij alle opleidingen effect.

Financiële positie

De voorwaardelijke toekenning van 40 miljoen euro heeft de financiële positie van ROC Leiden uiteraard aanzienlijk verbeterd. De Inspectie monitort de ontwikkeling van de financiële positie en ziet er ook op toe dat de 8 miljoen euro die bedoeld is voor kwaliteitsverbetering daadwerkelijk het gewenste effect sorteert.

Onderzoeken inspectie

De Inspectie van het Onderwijs onderzocht in het voorjaar van 2016 de kwaliteitsverbeteringen binnen het onderwijs. Ter afsluiting van dat onderzoek kwamen begin juni drie onderwijsinspecteurs plus college van bestuur, directeuren en leden van het management van ROC Leiden bij elkaar om de uitslagen te bespreken.

Inhoud van het onderzoek

De Inspectie onderzocht zes opleidingen die bij eerdere kwaliteitsonderzoeken onvoldoende scoorden:

1. De opleiding Uitvoerend Bakker werd beoordeeld op examinering en kwaliteitsborging.
2. De opleiding Sociaal Maatschappelijk Dienstverlener werd beoordeeld op onderwijsproces, examinering en kwaliteitsborging.
3. Bij de opleiding Mediavormgever werd gekeken naar de onderdelen onderwijsproces, examinering en kwaliteitsborging.
- 4, 5 en 6. De opleidingen Autotechnicus, Verkoopspecialist en Helpende Zorg en Welzijn werden beoordeeld op kwaliteitsborging.

Oordeel van de Inspectie

De bezoeken van de Inspectie bestonden uit een presentatie door het team en gesprekken met studenten, docenten en de manager onderwijs. De inspecteurs constateerden dat de teamleden zich eigenaar voelen van het onderwijs en trots zijn op hun resultaten. Ze werken vanuit een gezond realisme, met meer dan voldoende kritisch vermogen. Het kwaliteitsdenken binnen ROC Leiden wordt steeds meer dagelijkse praktijk.

De Inspectie heeft het onderzoek *overall* als positief ervaren en gaf aan dat er hard gewerkt is sinds de laatste inspectiebezoeken in het najaar van 2015. Er zijn op onderwijsproces en examinering voldoende gescoord en over de hele linie laten de resultaten zien dat ROC Leiden op de goede weg is. Het onderzoeksgebied *kwaliteitsborging* scoort bij de zes beoordeelde opleidingen helaas nog deels onvoldoende. Van de vier beoordeelde aspecten waren er drie wél voldoende: *sturing*, *beoordeling* en *dialog & verantwoording*. Alleen het aspect *verankering* is nog niet op

orde. De Inspectie stelt dat er meer tijd nodig is om de verankering van onderwijskwaliteit binnen de teams verder vorm te geven. De Inspectie geeft aan er vertrouwen in te hebben dat dit aspect bij een volgende beoordeling (najaar 2017) voldoende zal zijn.

Staat van de Instelling

In het najaar van 2016 heeft de Inspectie het reguliere onderzoek naar de Staat van de Instelling 2016 bij ROC Leiden uitgevoerd. Daarbij gaat het om een omvangrijk en diepgaand instellingsbreed onderzoek naar kwaliteitsborging, financiële continuïteit en risico's. Daarnaast zijn vijf opleidingen beoordeeld op alle kwaliteitsaspecten uit het waarderingskader. Ter afsluiting van dit onderzoek vond eind december een bijeenkomst plaats over de bevindingen van de conceptrapporten tussen onderwijsinspecteurs, college van bestuur, directeuren onderwijs en overige leden van het management. Het werd een goed gesprek, met vooral aandacht voor de reeds ingezette verbeteringen. Directeuren en managers konden een helder beeld schetsen van de manier waarop de bevindingen waren verwerkt in verbeteracties, niet alleen voor de betreffende opleidingen maar ook breder in de organisatie. De bevindingen kunnen ook worden gebruikt in de samenwerking met ID College.

Oordeel van de Inspectie

Deze onderzoeken laten, net als in het voorjaar van 2016, een vooruitgang zien in de onderwijs- en examenkwaliteit. Hoewel er nog enkele onvoldoendes zijn, sorteren de getroffen kwaliteitsmaatregelen bij alle opleidingen effect.

Geconstateerd is dat ROC Leiden al ver is in het doorvoeren van de kwaliteitscyclus, maar er is nog tijd nodig om de cyclus op alle niveaus volledig te doorlopen. Belangrijk is door te gaan op de ingeslagen weg. De Inspectie heeft vertrouwen in een voldoende beoordeling voor het onderdeel kwaliteitsborging in de toekomst. De Inspectie heeft respect voor het harde werken en de mooie resultaten. Wel blijft het onderdeel examinering vooralsnog een belangrijk aandachtspunt.

Vanwege de nog aanwezige verbeterpunten uit de Staat van de Instelling blijft de Inspectie ROC Leiden nauwgezet monitoren. Daarnaast voert de Inspectie momenteel tweemaandelijks gesprekken met het bestuur van de transitiestichting ROC Leiden/ID College, om de voortgang in de samenwerking te volgen. De financiële risicoanalyse heeft geen nieuwe risico's aan het licht gebracht. Voorlopig handhaaft de Inspectie het financieel toezicht-arrangement.

Naam opleiding	Onderwijs	Examinering	Kwaliteitsborging	Opbrengsten	Wettelijke vereisten
Kok Zelfstandig Werkend Kok BBL 3	V	V	V	O	V
Administratief Medewerker / Medewerker (financiële) Administratie BOL 2	V	O	O	V	V
Installeren Monteur Elektrotechnische Installaties BOL 2	V	O	O	V	V
Onderwijsassistent BOL 4	V	V	O	O	V
Pedagogisch Werk / Pedagogisch Medewerker 4 Jeugdzorg BOL 4	V	V	O	O	V
Kwaliteitsborging ROC niveau			O		

Opleidingenportfolio

De overheid monitort of BVE-instellingen de hen toegekende publieke middelen doelmatig inzetten, dat wil zeggen: of zij zo effectief en efficiënt mogelijk specifieke doelen realiseren, vanuit een maatschappelijke opdracht.

Het samengaan van ROC Leiden en ID College in nieuwe MBO Colleges vraagt om herijking van het gezamenlijke opleidingsaanbod. ROC Leiden en ID College hebben daartoe in 2016 de portfolio's van beide onderwijsinstellingen geanalyseerd. Bij fusie zou het bestaande opleidingsaanbod 145 bedragen. ID College bood op dat moment 99 crebo's aan, ROC Leiden 122, met deels overlap. Dit betekende dat kritisch gekeken moest worden naar een duurzaam opleidingsportfolio voor de regio. Er is onderzocht welke opleidingen noodzakelijk zijn en welke verdeling over de vestigingen zorgt voor regionale dekking. Afwegingen daarbij waren betaalbaarheid, organiseerbaarheid, bestaande behoefte onder studenten, aansluiting op de arbeidsmarkt en doorstroom naar hbo. Ook is rekening gehouden met afspraken met andere onderwijsinstellingen, zoals Andreas College, ROC Mondriaan, ROC Midden

Nederland, Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden en Hogeschool Utrecht.

De analyse heeft ertoe geleid dat er door ROC Leiden in 2016 geen nieuwe opleidingen uit het assortiment zijn gehaald. ID College heeft het voornemen om tenminste 28 opleidingen op 6 verschillende locaties uit te faseren. Er zijn geen opleidingen die volledig uit het aanbod worden genomen.

In 2017 zal het accent met betrekking tot macrodoelmatigheid, resp. portfolioanalyse komen te liggen op het profiel van de verschillende vestigingen. Bij de totstandkoming van dit profiel wordt rekening gehouden met de vraag vanuit de regionale arbeidsmarkt en de vraag en het reisgedrag van studenten.

Het bijstellen van het opleidingsportfolio heeft gevolgen voor medewerkers, studenten en bedrijven. Voor de medewerkers moet worden nagedacht over de aansturing van teams die minder dan 300 studenten hebben. Voor studenten kan de consequentie zijn dat zij een opleiding starten op de ene locatie en moeten afronden op een andere vestiging óf dat een vervolgopleiding op een andere vestiging moet worden gevolgd.

Onderzoeken Intern

Om de kwaliteit van organisatie en onderwijs te waarborgen en waar nodig te verbeteren, voert ROC Leiden jaarlijks verschillende instellingsbrede onderzoeken uit. De resultaten worden meegenomen bij verbeteracties. De belangrijkste onderzoeken van 2016 worden hieronder genoemd en toegelicht.

JOB-monitor 2016

In het studiejaar 2015-2016 heeft ROC Leiden voor de vierde keer deelgenomen aan het tweejaarlijkse landelijke tevredenheidsonderzoek onder mbo-studenten, de JOB-monitor. Het onderzoek vond plaats van december 2015 tot en met maart 2016. Dit tweejaarlijkse onderzoek wordt bij ROC Leiden in het andere jaar afgewisseld met het eigen Tevredenheidsonderzoek Studenten (TOS). De vragen en rapportages van beide onderzoeken zijn op elkaar afgestemd, zodat de trends in de resultaten jaarlijks gevolgd kunnen worden.

Bij ROC Leiden hebben 4.108 van de 7.104 studenten de enquête ingevuld, een respons van 58%. Dit is een bijzonder hoge score in vergelijking met de JOB-monitor 2014 (toen 46%). De extra activiteiten van de stafdienst onderwijs & kwaliteit hebben hieraan zeker bijgedragen.

	Instelling	ROC Leiden	%	Landelijk	%
JOB-monitor 2016	Aantal respondenten	4.108	58%	267.042	56%
TOS 2015	Aantal respondenten	3875	46%	n.v.t.	n.v.t.
JOB-monitor 2014	Aantal respondenten	3.986	46%	255.851	51%
TOS 2013	Aantal respondenten	3936	45%	n.v.t.	n.v.t.
JOB-monitor 2012	Aantal respondenten	2.532	30%	215.602	41,7%

Resultaten ROC Leiden

Het gemiddelde rapportcijfer voor onze opleidingen is een 6,8, een stijging in vergelijking met 2014. Het gemiddelde rapportcijfer voor de school is een 5,7. Dit is een lichte daling (0,1) ten opzichte van 2014.

	Rapportcijfer instelling	Rapportcijfer opleiding
JOB-monitor 2016	5,7	6,8
TOS 2015	5,1	6,6
JOB-monitor 2014	5,8	6,6
TOS 2013	5,6	6,6
JOB-monitor 2012	5,8	6,7

Uit de rapportage van de JOB-monitor 2016 blijkt dat de resultaten van ROC Leiden over het algemeen een positieve tendens laten zien, met een duidelijke toename in de respons en meer positieve beoordelingen van studenten per cluster en vraag. Wel blijven er verschillen zichtbaar tussen de teams onderling. Studenten van ROC Leiden benoemden de volgende punten als sterk: toetsing, studiebegeleiding, onderwijsfaciliteiten, stage/bpv, veiligheid en sfeer.

De volgende onderwerpen scoorden net een voldoende of lager: informatie, lessen/programma, vaardigheden en motivatie, organisatie en rechten en plichten.

Onderzoek medewerkers 2016

De resultaten van het medewerkersonderzoek 2016 staan benoemd op pagina 38.

Onderzoek gediplomeerden 2016

De resultaten zijn nog niet beschikbaar.

Onderzoek werkveld 2016

In 2016 is er geen onderzoek binnen het werkveld uitgevoerd. Met de landelijke BPV Monitor van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) meten beroepsonderwijs en bedrijfsleven de kwaliteit van en de tevredenheid over de beroepspraktijkvorming (bpv). Dat gebeurt door vragen te stellen aan de praktijkopleider of contactpersoon bpv van het leerbedrijf, de student en de bpv-begeleiders van ROC Leiden.

In de enquêtes worden praktijkopleiders en studenten gevraagd naar hun oordeel over onder meer de gemaakte afspraken, de begeleiding tijdens de bpv, de uitvoering en de beoordeling. De antwoorden helpen leerbedrijven, scholen en SBB om de kwaliteit van stages en leerbanen te verbeteren.

In 2017 voert SBB de BPV Monitor uit. Daarnaast doet ROC Leiden in het voorjaar van 2017 een eigen werkveldonderzoek onder alle bedrijven die dit studiejaar een stage hebben aangeboden aan studenten van ROC Leiden.

Aanpak Voortijdig Schoolverlaten

ROC Leiden behoort tot de RMC-regio Zuid-Holland Noord (regio 026), is namens deze regio contactschool en levert sinds maart 2010 de programmamanager. De gemeente Leiden is voor dit RMC contactgemeente. Gemeente en ROC Leiden leggen samen verantwoording af over de vsv-resultaten bij het ministerie van OCW.

De aanvraag *Programma regionale aanpak voortijdig schoolverlaten 2015-2016 Zuid-Holland Noord 'Blijf bij de les'* is in december 2015 ingediend bij DUO, gehonoreerd en beschikt. Alle maatregelen hierin beschreven zijn, conform de vooraf gestelde kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, voldoende ingezet en verantwoord aan de regiegroep in november 2016.

In september 2016 heeft de contactschool ROC Leiden samen met ID College en de contactgemeente Leiden de nieuwe aanvraag *Programma regionale aanpak voortijdig schoolverlaten 2017-2020 Zuid-Holland Noord 'Op naar de Finish!'* vastgesteld, ondertekend en ingediend bij DUO. In december 2016 is deze aanvraag gehonoreerd en beschikt.

In het programma 'Op naar de Finish!' wordt beschreven wat de doelstelling en subdoelstellingen zijn en hoe we deze de komende drie jaar willen verwezenlijken. Daarbij heeft de Regiegroep voortijdig schoolverlaten Zuid-Holland Noord uitgangspunten geformuleerd die voorwaardelijk zijn voor het succes van de gezamenlijke vsv-aanpak.

Ook de Subsidieaanvraag regiomiddelen 2017-2020 is in het programma verder uitgewerkt in een plan van aanpak per maatregel. De voortgang van het plan wordt periodiek teruggekoppeld in

※※2016/ Zilver tijdens Toerisme Bokaal 2016 ※※

Michelle Schnezler heeft zilver gewonnen bij de landelijke wedstrijden voor de Toerisme Bokaal 2016. Samen met een teamgenoot en twintig andere mbo-studenten deed de vierdejaars Frontoffice Management op 17 februari mee aan deze jaarlijks terugkerende wedstrijden voor studenten Frontoffice, Reizen en Recreatie. Aan de hand van een rollenspel namen de studenten het dit jaar op tegen professionele acteurs. Zo konden zij laten zien welk talent ze in huis hebben, in de hoop daarmee een medaille in de wacht te slepen.



De zes deelnemende studenten van ROC Leiden

De 19-jarige Michelle uit Alphen aan den Rijn won zilver in de wedstrijdcategory Front Office en Receptionist. Ook vijf andere studenten van ROC Leiden streden mee, en wel in de categorieën Verkoper Reizen en Leisure & Hospitality. Zij ontvingen een welverdiend deelnamecertificaat.

managementrapportages aan de Regiegroep vsv. Het programma past in de vsv-strategie van RMC-regio Zuid-Holland Noord. Hierbij is de afspraak dat de basis op orde is: iedere partij doet datgene waarvoor zij wettelijk verantwoordelijk is en is daarop aanspreekbaar.

De maatregelen uit dit programma die in het kader van het convenant worden uitgevoerd, zijn hierop aanvullend en concentreren zich op die doelgroepen waar uitval het hoogst is en waar de meeste reductie van aantallen nieuwe voortijdig schoolverlaters is te realiseren. Op basis van een regioanalyse ligt de focus in de aanpak hierbij op:

- Minimale uitval in overgang vo-mbo.
- Voor iedere vsv'er komt een ontwikkelplan.
- Geen jongere buiten beeld bij verzuim of schooluitval.
- Pluscoach, indien nodig.
- Verhogen ouderparticipatie in het mbo.
- Regionale zorgstructuur aansluiten op zorgstructuur onderwijs.
- Geen uitval leerplichtigen in het mbo.
- Vergroten toegangskansen tot mbo van moeilijk plaatsbare doelgroepen.

In het programma wordt vanuit de bovengenoemde doelen en subdoelen ingezet op vijf maatregelen, te weten:

- Maatregel 1: Pluscoach
- Maatregel 2: Onderwijsloket mbo
- Maatregel 3: Buitenkans, terugleiden naar onderwijs.
- Maatregel 4: Toeleiding arbeidsmarkt
- Maatregel 5: V(S)O-MBO

De ingezette maatregelen worden doorgezet en aangescherpt op inzet op jongeren in een kwetsbare positie. Naast toeleiden naar een startkwalificatie gaat ook toeleiden naar arbeid een belangrijke rol spelen.

De voorlopige vsv-cijfers voor regio 026 van het studiejaar 2015-2016 van DUO geven het volgende aan:

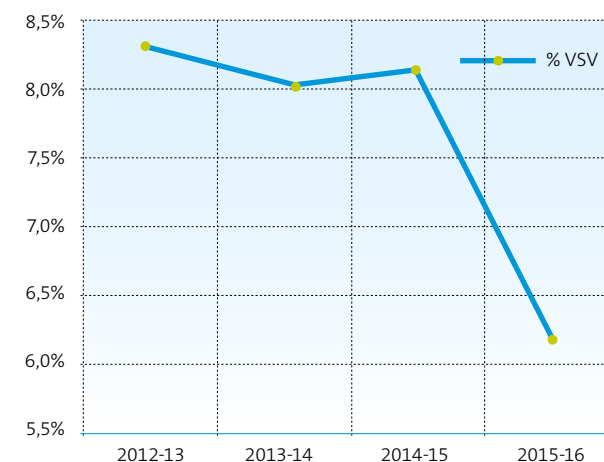
- Er zijn 498 nieuwe voortijdig schoolverlaters in de regio als geheel. Dit is een daling van 19% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.
- Voor het mbo zien we een daling van 490 naar 410 VSV'ers ten opzichte van het studiejaar 2014-2015.
- ROC Leiden heeft de grootste procentuele daling van 8,2% naar 6,2%. De voorlopige cijfers voor 2015-2016 laten dus zien dat de regio als geheel het beter doet dan in 2014-2015. We zien een gewenste daling in vsv: alle doelgroepen – vo-onderbouw, vo-bovenbouw, havisten – halen de gestelde norm. Het mbo haalt de aangescherpte norm niet.

De voorlopige cijfers voor ROC Leiden zijn relatief gunstig ten opzichte van het jaar 2014-2015. Uit de analyse komt naar voren dat ROC Leiden over studiejaar 2015-2016, gemeten op 1 oktober, de aangescherpte norm op alle doelgroepen niet gaat halen.

Reductie afgelopen jaren Voortijdig Schoolverlaten (VSV) ...

Teljaar	aantal VSV'ers	% VSV'ers
2012-13	580	8,3%
2013-14	574	8,0%
2014-15	599	8,2%
2015-16	357	6,2%

... en in grafiek.



Zoals boven verwoord en onderbouwd met cijfers van DUO, gaat het iets beter met het terugdringen van vsv binnen ROC Leiden. De totale ongediplomeerde uitstroom lag in 2015-2016 op ruim 12,5%. Daarvan is meer dan de helft weer teruggeleid naar onderwijs elders en derhalve geen vsv'er.

Van de 6,2% vsv'ers bij ROC Leiden wonen de meesten in Leiden (66), Den Haag (55), Zoetermeer (30), Katwijk (28) en Alphen (23). Dit geeft ook de complexiteit van het probleem aan; bovenregionale aandacht en inspanning is vereist.

Tot slot: In het Herstelprogramma/Kwaliteitsplan 2015-2018 ROC Leiden is beschreven hoe ROC Leiden voor de komende jaren werkt aan een verbetering. In programmalijn 12 van het Herstelprogramma zijn speerpunten benoemd onder de titel: 'Begeleiding en ondersteuning studenten, inclusief preventie vsv en intake'. De komende jaren wordt hierop vol ingezet, samen met de collega's van ID College en in samenwerking met de regio, alsmede bovenregionaal.

9 / Medewerkers

Strategische personeelsplanning

In 2016 heeft de afdeling HRM hard gewerkt om de basis verder op orde te brengen, zoals vastgelegd in het Kwaliteitsplan ROC Leiden. Speerpunten daarin waren de HR-cyclus, de personeelsadministratie en noodzakelijke scholing. Daarnaast lag de focus van de afdeling op het verantwoord invullen van de noodzakelijke reorganisatie. Het aantal medewerkers moest daarbij in lijn worden gebracht met het aantal studenten. Dit had vanzelfsprekend grote impact op de medewerkers in onze organisatie, zowel in de aanloop naar de krimp, als in de periode daarna. De reorganisatie had consequenties voor de medewerkers die direct geraakt werden, maar ook voor de achterblijvers, die na de zomervakantie in een nieuwe samenstelling hun werkzaamheden moesten hervatten.

Behalve naar kwantitatieve personeelsplanning ging dit jaar ook veel aandacht uit naar kwalitatieve personeelsplanning. Zo hebben we het personeelsregistratiesysteem verder uitgebouwd en is een medewerkersschouw gehouden. De uitkomst van de schouw gebruiken we om de professionalisering van medewerkers en management verder vorm te geven.

De toekomstige fusie met het ID-college kreeg in de loop van 2016 steeds meer vorm en vraagt van velen extra inzet. Onze medewerkers bleken ook nu weer over veel veerkracht en optimisme te beschikken. Tegelijk was sprake van onzekerheid en onrust. Dit alles kwam duidelijk naar voren uit het medewerkersonderzoek van eind 2016.

Resultaten medewerkersonderzoek

Bij het medewerkersonderzoek 2016 kwam ROC Leiden uit op een mooie respons van 70,4%. In 2014 was dat nog 67,5%. De resultaten geven inzicht in hoe de medewerkers het ervaren om bij ROC Leiden te werken. De uitkomsten laten daarnaast zien waar medewerkers trots op zijn en waar zij nog verbeteringen willen zien.

Over het geheel zien we op de hoofdthema's *tevredenheid*, *bevlogenheid* en *betrokkenheid* een lichte verbetering ten opzichte van 2014. Dit stemt – gezien de turbulente periode die achter ons ligt – positief. We evenaren niet het landelijk gemiddelde van het mbo (benchmark), maar zijn op de goede weg. De medewerkers konden ook aangeven op welke onderwerpen ROC Leiden verder kan verbeteren. Dat leidde tot de volgende top 3: organisatiecultuur, (onderwijs)kwaliteit en communicatie.

De resultaten van het medewerkersonderzoek zien we als bron voor verbetering. Ze worden in januari 2017 verder uitgewerkt in een plan van aanpak, zowel ROC-breed als in de teams.

Reorganisatie

Begin 2016 werd duidelijk dat ROC Leiden te veel medewerkers in dienst had en dat een reorganisatie onvermijdelijk was. Het opgestelde Reorganisatieplan en Sociaal Plan zijn door zowel de ondernemingsraad als de vakbonden goedgekeurd. Om te bepalen welke medewerkers wel en welke niet door de noodzakelijke personeelsreductie van 127 fte werden geraakt, heeft ROC Leiden het wettelijk verplichte afspiegelingsbeginsel toegepast. De uitkomst was dat 45 fte vaste medewerkers boventallig werden en dat van 82 fte tijdelijke medewerkers de arbeidsovereenkomst niet zou worden verlengd. Eind mei werden de medewerkers hierover persoonlijk geïnformeerd. De insteek van het Sociaal Plan, dat loopt tot 1 augustus 2017, is om medewerkers die de organisatie moeten verlaten zoveel en zo goed mogelijk van werk naar werk te begeleiden, met steun van ons Loopbaan- en Mobiliteitscentrum. Mede door de inzet van de betrokken medewerkers en door samenwerking met scholen in de regio, waren eind 2016 28 boventallige medewerkers intern of extern herplaatst. Bij het schrijven van dit verslag in april 2017 waren nog tien medewerkers boventallig.

Professionalisering

Schouw

In 2016 is onder alle medewerkers een personeelsschouw uitgevoerd, met als doel in kaart te brengen op welke terreinen verdere ontwikkeling nodig en mogelijk is, om zo de kwaliteit van onze organisatie verder te verbeteren. Uit de schouw bleek dat medewerkers van ROC Leiden veel potentieel hebben om zich nog verder te verbreden en verdiepen binnen de huidige functie. Aandachtspunten zijn competenties als studentrelatie, samenwerken en reflecteren. De managementschouw laat zien dat verbeterpotentieel zit in het versterken van de vaardigheden onderwijskundig leiderschap, resultaatgerichtheid en onderhouden van contacten met het werkveld. De uitkomsten van de ROC-brede schouw dienen als input voor het opleidingsplan, het MD-traject en de meerjarige strategische personeelsplanning.

Opleidingsplan

Voor het studiejaar 2016 hebben we een scholingsplan opgesteld voor het onderwijzend personeel, de medewerkers bij de ondersteunende diensten en het management. Basis van dit plan vormt de onderwijsvisie van ROC Leiden. De input wordt geleverd vanuit team-/afdelingplannen, individuele HR-gesprekken, de schouw en adviezen van de Inspectie.

Onderwijs

De trainingen voor het onderwijs zijn een voortzetting van de lijn die we in 2015 hebben ingezet. Het accent lag daarbij op trainingen voor curriculumontwerp en pedagogisch-didactische vaardigheden plus trainingen voor de examencommissie, vaststellingscommissie examinering, taalassessoren en studieloopbaanbegeleiders. Daarnaast ging een aantal teams aan de slag met teamontwikkeling middels het traject MBObeter light, gericht op het in teamverband werken aan duurzame verbetering van de onderwijskwaliteit.

Ondersteunende diensten

De scholing richtte zich veelal op actualisering en versterking van de aanwezige kennis, met onder meer trainingen Outlook, Topdesk, hospitality, aanbesteding en leiderschap- en verandercommunicatie.

In verband met de voorgenomen fusie zal het scholingsplan voor 2017 nadrukkelijk worden afgestemd met het ID College. Vanzelfsprekend zal de meeste aandacht daarbij uitgaan naar trainingen die nodig zijn om het studiejaar 2017-2018 voor studenten en medewerkers goed van start te laten gaan.

Management/leiderschap

Verbetering van (onderwijskundig) leiderschap is een van de speerpunten binnen het mbo. Door deelname aan begeleidde intervisiebijeenkomsten en kennis-masterclasses over het inspectiekader en verandermanagement – als vervolg op het eerder ingezette MD-traject – hebben managers een volgende stap gezet in de professionalisering van hun (onderwijskundig) leiderschap. Een ander nieuw onderdeel dat bijdraagt aan dat leiderschap is het hierboven reeds genoemde begeleidingstraject MBObeter light. De manager onderwijs is nadrukkelijk betrokken bij dit traject en faciliteert het team. De visie op leiderschap is eind 2016 herijkt en zal in 2017, samen met de uitkomsten van de managementschouw, gebruikt worden voor invulling van zowel individuele als gemeenschappelijke MD-trajecten.

Lerarenregister

We volgen de ontwikkelingen en besluitvorming over de invoering van het Lerarenregister op de voet. Met de leverancier van ons salarissysteem wordt overleg gepleegd over de inrichting en registratie van gegevens.

HR-gesprekscyclus

Dat de HR-gesprekscyclus een belangrijk instrument is in de professionalisering van medewerkers, wordt door iedereen wel erkend. Toch heeft nog niet iedere medewerker jaarlijks een gesprek.

In deze gesprekken praten manager en medewerkers, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid, met elkaar over het functio-

neren en de gewenste ontwikkeling van de medewerker. Door de gesprekscyclus anders vorm te geven, willen we 'het goede gesprek' faciliteren. Deze nieuwe opzet wordt eind 2016 – begin 2017 eerst in een pilot uitgetest en vervolgens in de loop van het studiejaar 2017-2018 definitief ingevoerd.

Loopbaan- en mobiliteitscentrum

Het loopbaan- en mobiliteitscentrum (LMC) is begin 2016 van start gegaan en heeft haar bestaansrecht inmiddels bewezen. Het is opgericht ter ondersteuning van de individuele ontwikkeling in de eigen functie én voor begeleiding van werk naar werk, zowel in- als extern. Door de reorganisatie lag en ligt het accent van het LMC vanzelfsprekend op het begeleiden van boventallige medewerkers van werk naar werk. Door intensieve ondersteuning en voorlichting en dankzij effectieve netwerken, hebben we goede resultaten geboekt. Niet alleen kregen boventallige medewerkers een nieuw toekomstperspectief, ook de schadelast, in de vorm van (b)ww-uitkeringen, werd beperkt. In 2017 krijgt het LMC meer gezicht door de lancering van een website waar medewerkers terecht kunnen voor workshops, testen en loopbaantips.

Introductie nieuwe medewerkers

Begeleiding van beginnende docenten en medewerkers van ondersteunende diensten is een speerpunt voor ROC Leiden. Doel daarbij is hen snel wegwijs te maken in de organisatie en kennis te laten nemen van kernwaarden, visie, onderwijsproces, kwaliteitszorg en examinering. Voor beginnende docenten en medewerkers hebben we in 2016 een meerdaags introductieprogramma aangeboden, zij het op kleinere schaal dan voorgaande jaren. Hierin zijn ook korte trainingen opgenomen. Om de nieuwe docenten te begeleiden op pedagogisch-didactisch gebied, zetten we *peerdocenten* in. Voor de praktische begeleiding krijgt iedere nieuwe docent een mentor vanuit het eigen domein toegewezen. Nieuwe docenten die nog niet bevoegd zijn, volgen de opleiding waarmee zij hun pedagogisch-didactisch getuigschrift (PDG) halen. In 2016 slaagden 16 docenten voor hun PDG.

Ziekteverzuim

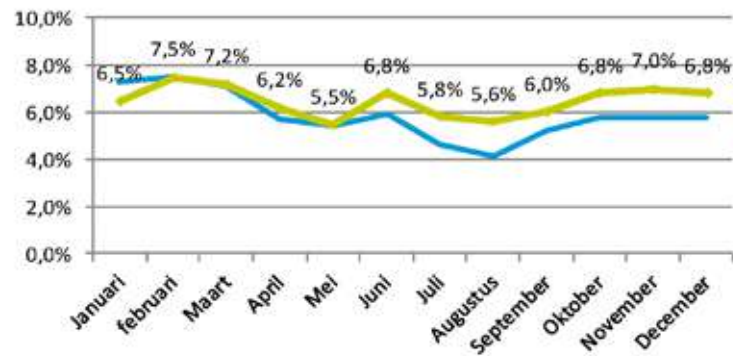
Het verzuimpercentage onder de medewerkers van ROC Leiden lag in 2016 op 6,5%, in 2015 was dit 5,8%. ROC Leiden zit hiermee ruim 1,5% boven het gemiddelde in de mbo-sector en bijna 2,5% boven het landelijk gemiddelde in alle sectoren samen. Gedurende 2016 nam het totaal aantal medewerkers bij ROC Leiden af. Bij gelijkblijvend verzuim leidt dit tot een hoger verzuimpercentage. De stijging van het verzuim valt daarnaast deels te verklaren uit het feit dat de onzekerheid over de toekomst van ROC Leiden nog enige tijd is blijven voortsluieren. De nood-

zakelijke formatiereductie was voor zowel de vertrekkende als de achterblijvende medewerkers stressvol. Dankzij activerend mobiliteitsbeleid en zorggesprekken vanuit ROC Leiden, in combinatie met ondersteuning van de Arbodienst, is een omvangrijker uitval voorkomen.

De oorzaken van middellang/langdurig ziekteverzuim (langer dan 30 dagen) kunnen verschillen per levensfase. Uit de analyse van de Arbodienst Cohesie blijkt dat het verzuim bij oudere

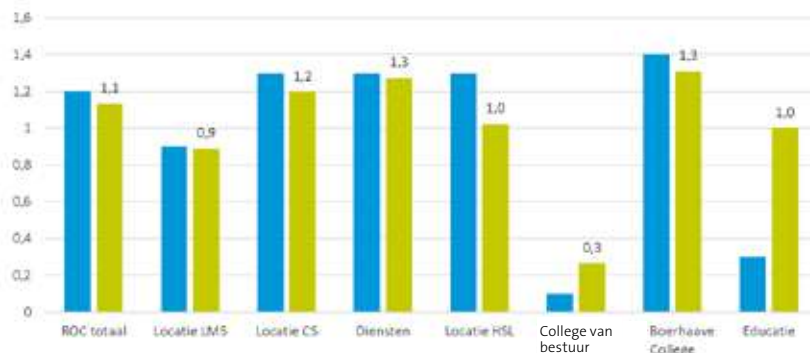
medewerkers meestal wordt veroorzaakt door fysieke klachten als hart- en vaatziekten, maag- en darmklachten, neurologische aandoeningen en longklachten. Bij ons verzuimbeleid ligt de focus op het voorkomen van uitval. Een brede blik op het welzijn van werknemers en gerichte begeleiding als een werknemer toch verzuimt, maken het verschil. In de meeste situaties re-integreren de medewerkers van ROC Leiden en zijn zij weer in staat om het eigen werk te hervatten.

Verzuimpercentageontwikkeling per maand

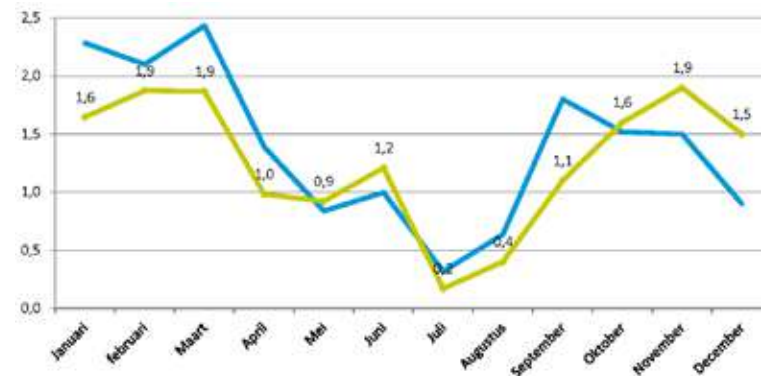


Het verzuimpercentage van ROC Leiden in 2016 is 6,5%, in 2015 was dit 5,8%.

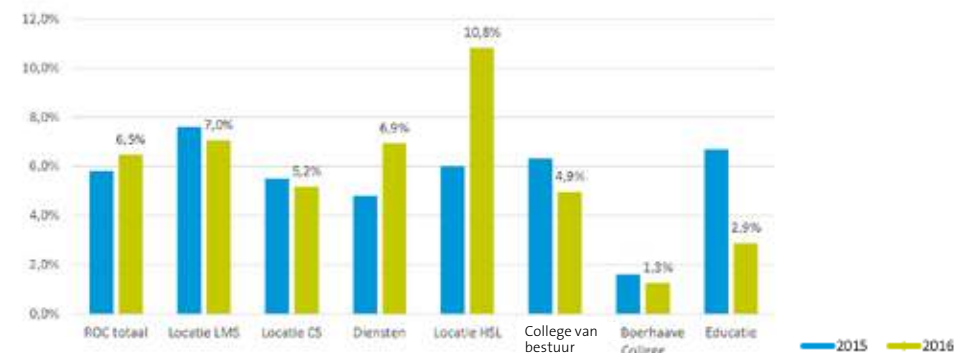
Verzuimfrequentie per locatie



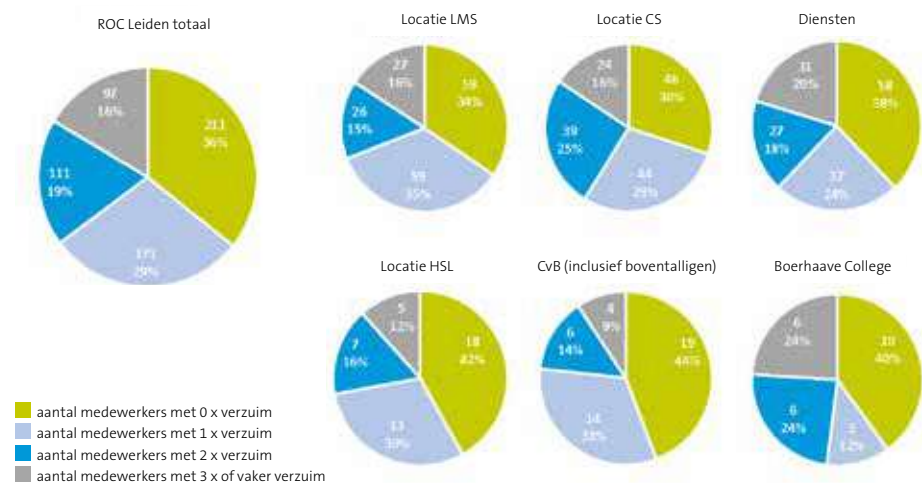
Verzuimfrequentieontwikkeling per maand



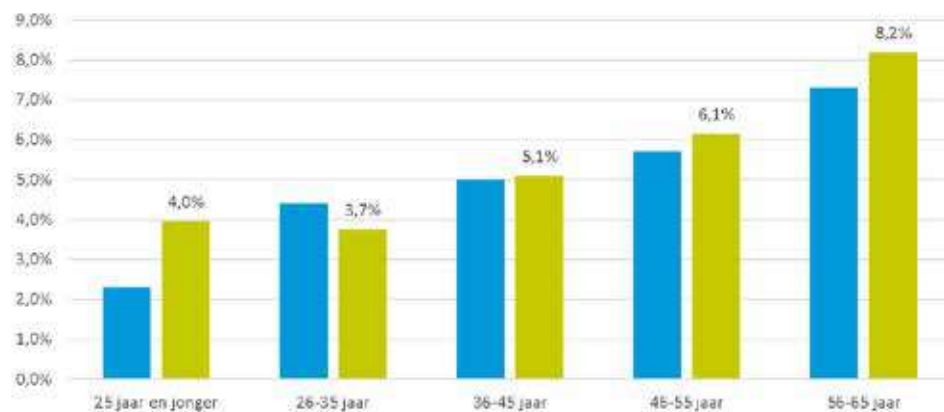
Verzuimpercentage per locatie



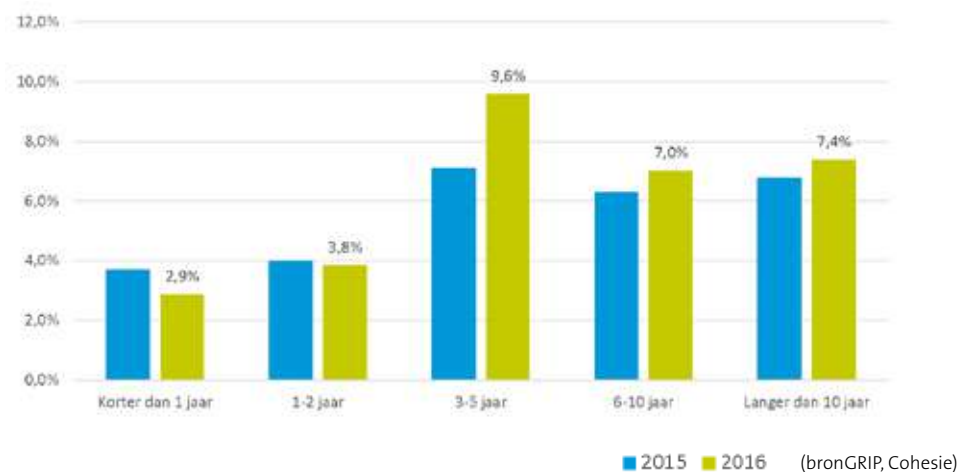
Meldingsfrequentie



Verzuimpercentage naar leeftijd



Verzuimpercentage naar duur dienstverband



Ziekteverzuim ROC Leiden in vergelijking tot voorgaande jaren

Ziekteverzuim %	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
totaal	6,50%	5,80%	5,56%	5,64%	5,14%	4,48%	3,81%
aandeel OP	6,40%	6,30%	5,96%	6,03%	4,12%	4,98%	3,02%
aandeel OBP	6,50%	5,00%	4,94%	6,26%	6,74%	5,63%	4,89%
meldingsfrequentie	1,1	1,4	1,3	1,38	1,3	1,1	1,2
gemiddelde verzuimduur	19,5	16,6	18	15	17	11	13

Ziekteverzuim MBO sector in vergelijking tot voorgaande jaren

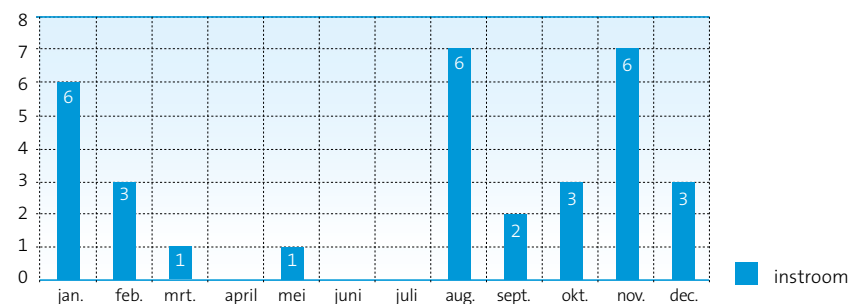
Ziekteverzuim %	tot juni 2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
verzuimpercentage	4,87%	4,79%	4,82%	4,79%	4,75%	5,00%	5,07%
meldingsfrequentie	1	1	1,4	1,54	1,3	1,4	1,3
gemiddelde verzuimduur	17,4	17,8	16,3	16,3	18,6	16	16,9

Personeelssamenstelling

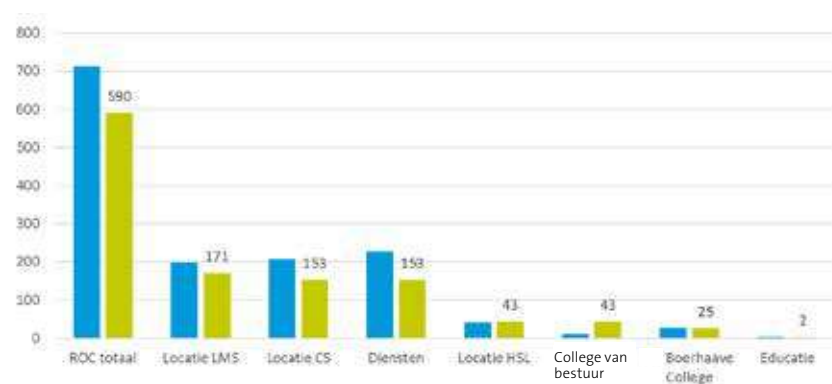
Personeelsomvang

De totale (vaste en tijdelijke) formatie daalde in 2016 ten opzichte van 2015 met 107 fte, te weten 53 fte in het onderwijs en 54 fte in de ondersteunende diensten. Deze forse daling is het gevolg van de reorganisatie. De verhouding OP-/OBP-functies bleef na de reorganisatie nagenoeg gelijk, namelijk 58% om 42%. De nieuwe instroom was door de ingestelde vacaturestop zeer klein, het ging hier alleen om ziektevervanging of om zeer specialistische expertise waarop boventallige medewerkers niet konden worden herplaatst.

Instroom



Aantal medewerkers per locatie (peilmoment december)



Verhouding vast-tijdelijk

Eind 2016 was de verhouding vast-tijdelijk personeel in dienst bij ROC Leiden 90% om 10%. Dit was in 2015 72% om 28%. De grote flexibele schil in 2015 heeft ertoe geleid dat in 2016 minder vaste medewerkers boventallig zijn geworden, maar had als nadeel dat recent binnengekomen expertise de organisatie ook weer verliet.

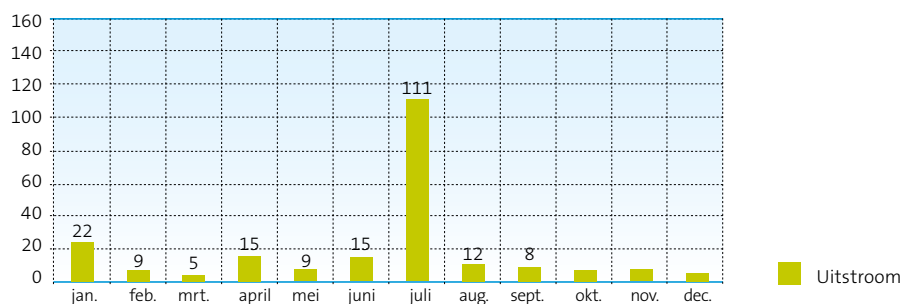
Leeftijdsverdeling

Omdat we van veel tijdelijke medewerkers afscheid hebben moeten nemen, is een bijkomend effect van de reorganisatie dat

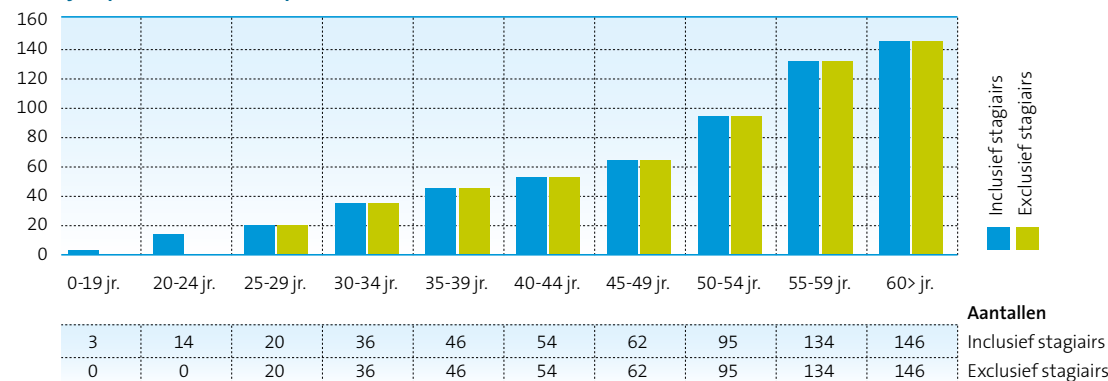
de gemiddelde leeftijd steeg van 48 jaar in 2015 naar 51 in 2016. Van de medewerkers is 46% ouder dan 55 jaar (was 39%), 25% tussen de 45 en 55 jaar, 16% tussen de 35 en 45 jaar en slechts 12% jonger dan 35 jaar (was 20%).

De komende vijf jaar zal 20% van ons personeelsbestand uitstromen vanwege pensioen. De uitdaging voor de afdeling HRM is om, door gerichte werving en samenwerking met lerarenop-leidingen, voldoende en gekwalificeerde medewerkers binnen te halen en de leeftijdsopbouw weer meer in evenwicht te brengen.

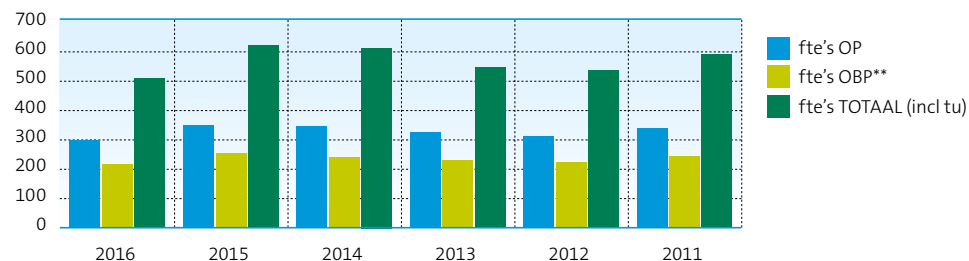
Uitstroom



Leeftijdsopbouw ROC Leiden per 31-12-2015



Aantallen fte's OP en OBP



Aantallen

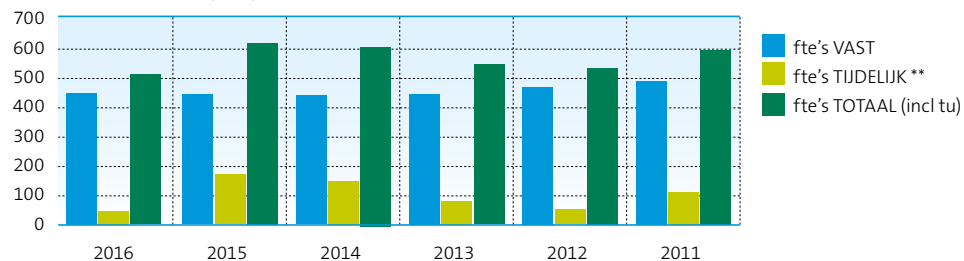
fte's OP

fte's OBP**

fte's TOTAAL (incl tu)

** inclusief 40 stagiairs

Aantallen fte's vast/tijdelijk



Aantallen

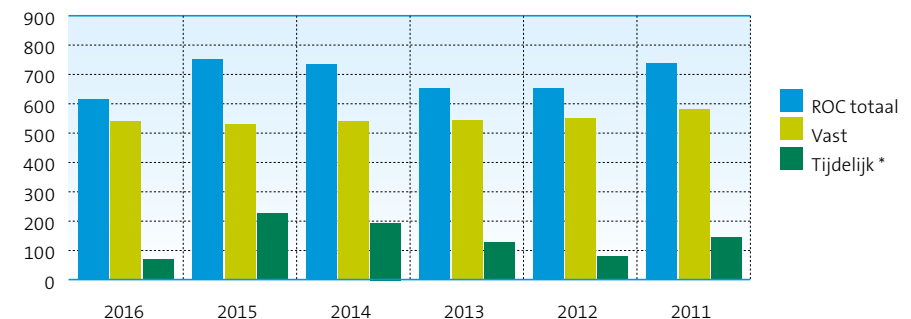
fte's VAST

fte's TIJDELIJK **

fte's TOTAAL (incl tu)

** inclusief 40 stagiairs

Aantallen fte's OP en OBP (peildatum 31-12-2016)



Aantallen

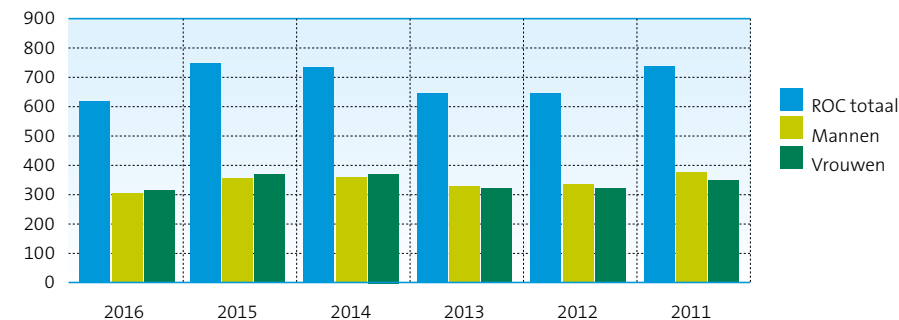
ROC totaal

Vast

Tijdelijk *

* inclusief stagiairs

Aantallen medewerkers man/vrouw



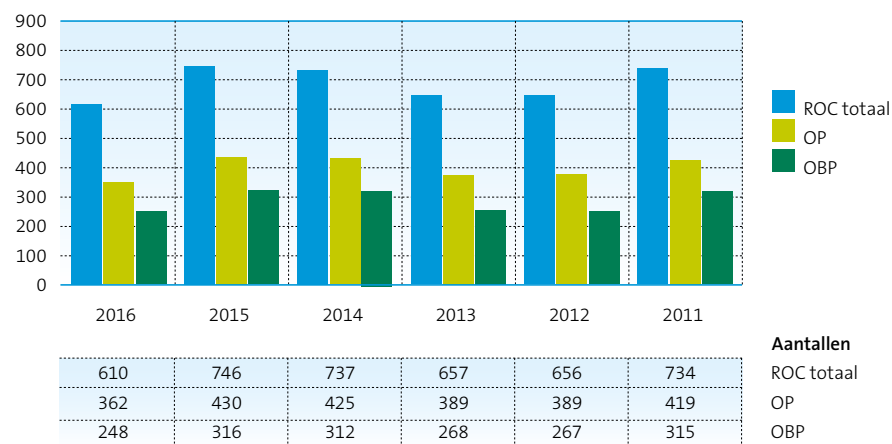
Aantallen

ROC totaal

Mannen

Vrouwen

Aantallen OP en OBP



OutRockers

ROC Leiden besloot in 2006 om jaarlijks activiteiten te organiseren voor oud-medewerkers die vertrokken in verband met AOW of VUT. Het college van bestuur stelt het op prijs dat oud-medewerkers betrokken blijven en stelt elk jaar een financiële bijdrage beschikbaar voor de organisatie. Zo zijn er lezingen en excursies in Leiden en regio en is er een leeskring.

Tijdens de bijeenkomsten worden de oud-medewerkers van tijd tot tijd door het college van bestuur bijgepraat over de ontwikkelingen binnen ROC Leiden. Zij die met pensioen gaan, ontvangen de folder van de OutRockers en ook op de website van ROC Leiden wordt aandacht aan het bestaan geschonken.

In 2016 zijn weer enkele nieuwe oud-medewerkers tot de groep toegetreden. Eind 2016 bestond de groep uit 183 oud-medewerkers. Niet iedereen neemt deel aan alle activiteiten. Het aantal deelnemers ligt gemiddeld rond de tachtig, een redelijk aantal, waardoor de activiteiten praktisch goed te organiseren zijn.

In 2016 werd in het voorjaar een bezoek gebracht aan Woerden, met ter afsluiting een diner bij Nieuwe Energie in Leiden. De najaarsactiviteit bestond uit een inleiding over de nieuwbouw van ID College en aansluitend een rondleiding in het nieuwe gebouw aan de Breestraat. Vervolgens was er een borrel bij Nieuwe Energie.

In het jaarverslag op de website staat meer informatie over de activiteiten in 2016.

10 / Bedrijfsvoering

Marketing & Communicatie

Vanwege de aanstaande fusie werkte de afdeling marketing & communicatie van ROC Leiden in 2016 al nauw samen met de afdeling marketing & communicatie van ID College. De samenwerking stond voor een groot deel in het teken van de interne communicatie. Daarnaast hebben we de krachten gebundeld op het gebied van public relations, marketing, persvoorlichting en corporate communicatie.

Hoewel minder dan in 2015, kreeg ROC Leiden nog steeds veel aandacht van regionale en landelijke media. Dat vroeg om veel flexibiliteit en veerkracht van de afdelingen, omdat er op hetzelfde moment vanzelfsprekend aandacht geschonken moest worden aan de 'gewone' dagelijkse activiteiten.

De weg omhoog

Om een turbulente periode af te sluiten publiceerde ROC Leiden eind 2016 het boekje *ROC Leiden – De weg omhoog*. Het verhaal van ROC Leiden is een verhaal van vallen en weer opstaan, van een organisatie met mensen met veerkracht en aanpassingsvermogen, van mensen die de moed erin hielden toen het leek mis te gaan en die zich samen sterk maakten om 'hun school' te redden en de weg omhoog te vinden.

Deze verhalen zijn gebundeld in het genoemde boekje, waarin we met de belangrijkste hoofdrolspelers terugkijken op de laatste jaren. Het start in 2011 en loopt door tot en met 2016. Het boekje is ook digitaal te lezen via www.rocleiden.nl.

Interne communicatie

De productie en inzet van verschillende communicatiemiddelen wordt door de afdeling marketing & communicatie centraal georganiseerd. Daardoor kunnen we het meeste nieuws en de belangrijke informatie van en over onze organisatie direct beschikbaar stellen aan onze studenten en medewerkers.

Intranet

Hét communicatiemiddel richting onze studenten en medewerkers is intranet. Op dit digitale platform kunnen zij inloggen om relevante informatie te vinden en te lezen, bijvoorbeeld over roosters en roosterwijzigingen of over (onderwijs)teams en contactpersonen. Daarnaast fungeert intranet als voornaamste nieuwsbron voor nieuws over onze school en onze locaties. Eind 2016 zijn we begonnen met werken aan een gezamenlijk intranet met ID College.

Informatie richting studenten en medewerkers

Vanwege het vele nieuws over (de toekomst van) ROC Leiden, hebben we studenten en medewerkers vooral in het eerste halfjaar regelmatig via brieven of e-mails op de hoogte gebracht. Zo konden we waarborgen dat onze belangrijkste doelgroepen het nieuws als eerste vernamen.

STOER

Alle eerstejaarsstudenten ontvingen aan het begin van het studiejaar 2016-2017 een Studiegids en Onderwijs- en Examenregeling (STOER). Deze digitale gids bevat alle informatie over de opleiding en het cohort waarin de student start. In de STOER vertellen we onder meer helder en overzichtelijk hoe de opleiding is opgebouwd en wat de exameneisen zijn waaraan de student moet voldoen om het diploma te behalen.

Personeelsblad ROCK Magazine

In 2016 verscheen het personeelsblad ROCK Magazine drie keer. De laatste editie (november) maakten we in samenwerking met het personeelsblad van ID College. Het resultaat was een gespiegelde editie met gezamenlijke artikelen. ROCK Magazine is er voor medewerkers (plus een aantal oud-medewerkers) en wordt verstuurd naar de huisadressen. Daarnaast stellen we het magazine digitaal beschikbaar via intranet én verspreiden we het blad op centrale plekken waar ROC Leiden bezoekers ontvangt.

Oudercommunicatie

ROC Leiden hecht veel waarde aan goede communicatie met ouders. In periodieke nieuwsbrieven houden onze onderwijs-teams hen op de hoogte van de ontwikkelingen in het onderwijs van hun zoon of dochter. Afhankelijk van de leeftijd van de student ontvangen de ouders ook informatie over studievoortgang en presentie. Daarnaast organiseren de opleidingen aan het begin van het studiejaar voor alle ouders van eerstejaarsstudenten een informatieavond. In december hebben we bovendien een belangrijke stap gezet met de invoering van een nieuwe digitale omgeving van EduArte. Alle ouders van studenten tot en met 21 jaar krijgen toegang tot EduArte, mits de student hiertegen geen bezwaar heeft gemaakt (dat laatste geldt alleen voor 18+-studenten). Zo kunnen ouders eenvoudig de resultaten, roosters en presentie van hun zoon of dochter volgen.

Diploma-uitreikingen

Vier keer per jaar reiken we aan de studenten diploma's uit. Aan het eind van het studiejaar, in juli, is er een grote diploma-uitreiking. Daarnaast zijn er drie tussentijdse uitreikingen, in oktober, januari en februari. In 2016 waren er in totaal 2271 studenten die hun diploma ontvingen. Marketing & communicatie verzorgt de praktische organisatie én doet z'n best om er, samen met het onderwijs, een feestelijke gelegenheid van te maken, die eraan bijdraagt dat alle studenten met een tevreden gevoel kunnen terugkijken op hun studietijd.

Externe communicatie

Om leerlingen uit het voortgezet onderwijs, hun ouders en andere externe doelgroepen te informeren over (de opleidingen van) ROC Leiden, en ook om leerlingen te ondersteunen bij hun studiekeuze, zet ROC Leiden verschillende middelen in. Hieronder noemen we er een aantal.

Campagne

In oktober 2016 startte de wervingscampagne voor studiejaar 2017-2018. We gaven de campagne vorm samen met ID College, met als belangrijke boodschap 'Wij gaan samen'. In de campagne tonen we portretten van eigen studenten, in duo's, herkenbaar aan bedrijfskleding of in eigen kleding. Ook de campagne 'Samen sterker mbo' speelde in 2016 een rol bij het informeren van interne en externe doelgroepen over de samenwerking tussen ROC Leiden en ID College.

Website en brochure

Aan het opleidingsaanbod op de website van ROC Leiden hebben we in 2016 het aanbod van ID College toegevoegd, inclusief de mogelijkheid tot aanmelden daarvoor (ook voor locaties buiten Leiden). Om de campagne 'Samen sterker mbo' onder de aandacht te brengen, is de website www.samensterkermbo.nl ontwikkeld. Ook de brochure behorend bij de marketingcampagne 'Wij gaan samen' hebben we samen met ID College uitgebracht, onder de titel 'Ontwikkel je talenten'. Korter en bondiger dan op de website, informeren we daarin aankomend studenten over onze opleidingsrichtingen.

Voorlichtingsmomenten

Gedurende het jaar zijn er verschillende voorlichtingsmomenten, binnen de school, maar ook op andere locaties, zoals vmbo-scholen of beurzen. De meeste daarvan zijn gericht op studenten en hun ouders. Op informatiemarkten (op locaties buiten school) en tijdens voorlichtingsmomenten (in eigen huis) vertellen voorlichters en studenten over onze opleidingen. Aan het begin van het studiejaar is de voorlichting vrij algemeen en gericht op oriëntatie. Naarmate het studiejaar vordert en de keuze voor een opleiding dichterbij komt, leggen we de focus steeds meer op hulp bij het kiezen. Een goed voorbeeld hiervan is de Keuzebegeleidingsdag in maart. Op deze dag kunnen aankomend studenten in gesprek met een studiekeuzeadviseur en een studiekeuzetest maken. Belangrijk daarbij is dat zowel het resultaat van de studiekeuzetest als het gesprek gericht zijn op de wensen van de student en dus niet alleen uitgaan van het opleidingsaanbod van ROC Leiden. Zo proberen we de aankomend student zo goed mogelijk te adviseren.

Kennismakingsbijeenkomsten

Het moment dat een student bij ROC Leiden is aangemeld via de website, is tegelijk de start van een aantal processen binnen het onderwijs. Zo nodigen we de student uit voor een intakegesprek en maakt hij of zij een intake-test. Voor de studenten die vervolgens ingeschreven (kunnen) worden voor de opleiding van hun keuze, organiseert de afdeling marketing & communicatie in samenwerking met de afdeling studentenzaken kennismakingsbijeenkomsten. Hiermee creëren we vóór aanvang van het studiejaar een belangrijk extra contactmoment met de student (en ouders), plus de mogelijkheid om de onderwijsovereenkomst op deze dag te laten tekenen. Daardoor ligt het aantal getekende onderwijs- en praktijkbijeenkomsten bij aanvang van het studiejaar op nagenoeg honderd procent.

Decanen

Bij het informeren over en enthousiasmeren voor opleidingen van ROC Leiden spelen decanen van de toeleverende scholen een belangrijke rol. Zij vormen immers een belangrijke schakel tussen ROC Leiden en het voortgezet onderwijs. Om de decaan op de hoogte te brengen van de ontwikkelingen binnen onze school en het mbo-onderwijs in het algemeen, is er een directe lijn tussen decaan en accountmanager van ROC Leiden. Onze accountmanager geeft voorlichting en is persoonlijk aanwezig bij verschillende voorlichtingsmomenten. Via een regelmatige digitale nieuwsbrief houden we de decanen daarnaast op de hoogte van het laatste nieuws en de evenementen waarvoor zij leerlingen kunnen uitnodigen. Daarnaast organiseren we twee keer per jaar een decanendag, waarbij de decanen aan de hand van workshops zelf ervaren hoe we het onderwijs bij ROC Leiden vorm geven.

Persvoorlichting

In 2016 hebben we regelmatig en actief contact gelegd met regionale en landelijke media om het verhaal over de ontwikkelingen bij ROC Leiden naar buiten te brengen. Dit contact stond in 2016 voornamelijk in het teken van de fusie met ID College en het in lijn brengen van onze formatie met de studentenaantallen. In het contact met de pers – over deze onderwerpen, maar ook meer in het algemeen – streeft ROC Leiden naar pro-activiteit en transparantie. Dit heeft geresulteerd in een aantal (uitgebreide) publicaties van regionale en landelijke kranten, waarin het

bestuur de lezers meeneemt in de koers die wij varen en de stappen die wij zetten naar kwalitatief goed onderwijs.

Veiligheid

Het jaar 2016 stond met name in het teken van de volgende drie prioriteiten:

- het (verder) realiseren van de verbetermaatregelen uit de risico-inventarisatie
- het project Veilige school
- verdere professionalisering van onze BHV-organisatie.

De risico-inventarisatie voor de gebouwen Lammenschans en Centraal Station is nagenoeg afgerond. Intussen maken wij ons op voor onder meer een (deel)risico-inventarisatie op de locatie Lammenschans in 2017, dit in verband met geplande verbouwingen.

In 2016 hebben we verschillende veiligheidsthema's onder de aandacht gebracht van het onderwijs en de ondersteunende diensten. Doel daarvan is het vergroten van de kennis rondom veiligheidsprocedures en -protocollen en van het veiligheidsbewustzijn. In dat kader – en met het oog op preventie – heeft er van eind november tot begin december een veiligheidsproject gedraaid. Studenten en docenten zijn op een interactieve manier, in vijf zogenoemde confrontatiecontainers, uitgedaagd rondom thema's als vooroordelen, pesten, sociale invloeden en uitsluiting. In totaal deden ruim 550 studenten en 40 docenten mee. Aansluitend hebben we het gesprek over deze onderwerpen met de studenten in de klas voortgezet. Aan de hand van de uitkomsten van deze 'expeditie' gaan wij in 2017, samen met de docenten, in terugkomssessies doelstellingen formuleren om de sfeer en veiligheid binnen ROC Leiden nog verder te verbeteren.

De overstap naar een nieuwe opleider heeft duidelijk een nieuwe impuls gegeven aan onze BHV-organisatie. Daardoor zijn we nog beter voorbereid op calamiteiten. Daarnaast hebben we onze BHV-organisatie, in samenwerking met de politie, een deskundigheidsbevorderende training aangeboden. Doel van deze training is om in geval van andersoortige calamiteiten dan brand ook adequaat te kunnen handelen en het bevoegd gezag te kunnen ondersteunen. Dit soort trainingen gaan we in de toekomst vaker aanbieden.

Onze eigen bedrijfsbeveiliging is binnen onze organisatie inmiddels een vaste waarde geworden en sluit nu nog beter aan bij het onderwijs, omdat alle beveiligers ook praktijkbegeleider zijn. In 2016 hebben verschillende stagiairs met goed gevolg hun stage bij ROC Leiden Bedrijfsbeveiliging afgerond.

Incidentregistratie 2016

ROC Leiden maakt gebruik van verschillende informatiesystemen. Er zijn nauwe contacten met onder meer bedrijfsbeveiliging, onderwijs, facilitair en begeleidingszaken over incidenten die plaatsvinden. Zodoende kunnen we zo nodig snel handelen en/of mogelijke verbanden leggen.

Afgelopen jaar daalde het aantal incidenten op beide locaties fors. Dat is deels veroorzaakt door afname van het aantal studenten, maar zeker ook door de ingezette (preventieve) veiligheidsmaatregelen.

Aard van de gemelde incidenten in 2016

Soort incident	2016	2015	2014
Bedreiging	9	11	19
Fysiek geweld	5	5	20
Verbaal geweld	25	25	35
Valse beschuldiging	-	-	3
Vernieling	6	44	5
Inbraak	-	1	1
Diefstal	3	13	8
Ongeval / gezondheid	16	26	15
Seksuele intimidatie	-	2	2
Misdraging (negeren (veiligheids)regels)	26	37	39
Pesten	1	1	1
(Groeps)Vechtpartij	2	4	6
Onbevoegd aanwezig	2	5	1
Fraude	2	2	3
Discriminatie	-	1	2
Brandstichting	-	3	4
Alcoholgebruik	-	1	1
Verboden goederen	-	1	1
Totaal	97	167	172

Vertrouwenspersonen

Specifieke klachten over pesten, discriminatie, seksuele intimidatie, agressie, geweld of bedreiging kunnen bij een van de zes vertrouwenspersonen van ROC Leiden worden gemeld. De vertrouwenspersoon zorgt voor opvang, begeleiding en nazorg van studenten en medewerkers die last hebben van ongewenste omgangsvormen.

Het aantal meldingen in 2016 viel substantieel lager uit dan andere jaren. In combinatie met het dalende aantal gemelde incidenten, is dat een goed teken. Wij hopen dat deze trend zich voortzet. Desondanks willen wij in 2017 de nodige extra aandacht geven aan de bekendheid van de vertrouwenspersonen door middel van voorlichtingen, intranet en flyers.

Meldingen	2016	2015	2014
Seksuele intimidatie	0	10	0
Discriminatie	2	5	3
Agressie (psychisch) (incl. pesten)	5	8	17
Geweld (fysiek)	2	2	1
Overig	8	4	6
Totaal:	17	29	27

Klachten

ROC Leiden heeft klachtenregelingen voor medewerkers, studenten en externe belanghebbenden. Ook is er één centraal meldpunt voor klachten, tips en ideeën: ombudsmail@rocleiden.nl. De meldingen die hier binnenkomen worden mede gebruikt voor het verbeteren van de interne processen. Daarnaast heeft ROC Leiden een klokkenluidersregeling, een integriteitscode, een privacyreglement studentgegevens en een privacyreglement medewerkers. Alle klachtenroutes, reglementen, regelingen en bijbehorende documenten zijn te vinden op www.rocleiden.nl en op intranet.

Klachtenregelingen

ROC Leiden kent de volgende klachtenregelingen:

1. Klachtenregeling inzake ongewenst gedrag

Bij een klacht over ongewenst gedrag wordt voor zowel studenten als medewerkers de 'Klachtenregeling inzake ongewenst gedrag ROC Leiden' gevolgd. Deze is opgenomen in de notitie 'Preventie en bestrijding van ongewenst gedrag ROC Leiden'. In deze regeling wordt vermeld dat de betrokkene voor een klacht over ongewenst gedrag contact kan opnemen met een van de vertrouwenspersonen. Kan de vertrouwenspersoon de klacht niet oplossen, dan kan de klacht worden voorgelegd aan de *Vertrouwenscommissie ongewenst gedrag ROC Leiden*, dan wel aan de *Landelijke klachtencommissie* onderwijs.

2. Klachtenregeling voor extern belanghebbenden

Wie geen student, ouder, medewerker of bpv-bedrijf van ROC Leiden is, kan gebruikmaken van de *Klachtenregeling extern belanghebbenden*. Deze regeling en het bijbehorende *Reglement klachtencommissie voor extern belanghebbenden* zijn ook te vinden op www.rocleiden.nl.

3. Klachtenregeling voor medewerkers

Deze regeling beschrijft alle mogelijkheden die medewerkers hebben om een klacht in te dienen. Uitgangspunt blijft dat een medewerker zijn klacht in eerste instantie meldt bij zijn manager onderwijs of bedrijfsvoering of, indien van toepassing, bij een vertrouwenspersoon. Medewerkers die klachten hebben over de toepassing van de cao-mbo, kunnen ook terecht bij de *Interne geschillencommissie*. De verdere klachten- en beroepsmogelijk-

heden staan behalve in de klachtenregeling ook vermeld in de vigerende cao-mbo. Deze cao is te raadplegen op het intranet van ROC Leiden.

4. Klachtenregeling voor studenten

In eerste instantie kan de student met zijn klacht terecht bij de betreffende docent of studieloopbaanbegeleider. Is er daarna onverhoopt reden om de klacht door te zetten, dan volgt de student de *Klachtenroute voor studenten*.

Een klacht kan te maken hebben met iets dat in strijd is met de afspraken genoemd in de onderwijsovereenkomst (OOK), de praktijkovereenkomst (POK), het studentenstatuut, de (ST)OER/programma van toetsing en afsluiting, het examenreglement, het veiligheidsbeleid, de gedragsregels ROC Leiden of een andere regeling of afspraak. Klachten kunnen gaan over zaken (bijvoorbeeld lessen, presentie, locatie, lestijden, examens, beroepspraktijkvorming, privacy) of personen (bijvoorbeeld een medestudent, docent of andere medewerker van ROC Leiden). Daarnaast kunnen studenten hun klachten melden op www.ombudslijnmbo.nl.

Indien de afhandeling van de klacht door een manager onderwijs door de indiener als onbevredigend wordt ervaren, kan bezwaar worden gemaakt bij de directeur onderwijs van de locatie waaronder de betreffende manager valt. Tegen diens beslissing kan beroep worden aangetekend bij de *Geschillencommissie studentenstatuut*. Betreft het zaken die te maken hebben met de examinering, dan dient het beroep te worden ingediend bij de *Commissie van beroep voor de examens*. De reglementen van deze commissies zijn te vinden op het intranet en op www.rocleiden.nl.

Hieronder in het schema het aantal in 2016 ontvangen en afgehandelde klachten:

Klachten ingediend bij	2016	2015	2014	2013	2012
Intern					
ombudsmail@rocleiden.nl	93	115	119	94	74
Geschillencommissie studentenstatuut	2	6	4	0	2
Commissie van beroep voor de examens	2	2	1	2	2
Klachtencommissie extern belanghebbenden	0	0	0	0	0
Interne geschillencommissie	0	0	0	1	2
Extern					
Ombudslijn mbo	6	4	3	3	3
Commissie van beroep bve	0	1	0	0	5
Bezwarencommissie functiewaardering	0	0	1	0	0
Overige landelijke klachtencommissies	0	0	0	0	0
Bezwarencommissie sociaal plan 2016-107	1	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

Tegen de afhandeling van de klachten bij de Geschillencommissie studentenstatuut zijn twee hoger beroepen bij het college van bestuur ingesteld. Beide hoger beroepen hebben geleid tot het oordeel ongegrond. Het aantal klachten daalt ten opzichte van 2015. Dit geldt zowel voor de interne als voor de externe klachten. We beschouwen dat als positief, zeker met het oog op de problemen waarmee ROC Leiden in 2016 is geconfronteerd.

Facilitair

Beheer

De afdeling facilitair en veiligheid is verantwoordelijk voor het beheer van de twee (hoofd)locaties Lammenschans en Centraal Station. Binnen de afdeling werken de servicegroep, beveiliging, inkoop, ARBO, huisvesting en catering nauw met elkaar samen. De noodzakelijke formatiereductie heeft ook impact gehad op onze afdeling, waardoor we ingezette wijzigingen versneld hebben doorgevoerd.

In 2016 lag de nadruk binnen de servicegroep op aandacht voor en begeleiding van het operationele team. Doel was om ook hier de basis op orde te krijgen, met de juiste medewerker op de juiste plek en de processen en systemen efficiënt draaiend. Belangrijk aspect hierbij is dat onze frontofficemedewerkers – telefonistes, conciërges en receptionisten – veel samenwerken en dat de werkzaamheden waar mogelijk geïntegreerd zijn binnen het team. Deze aanpassing heeft in 2016 een duidelijke verbetering in het kwaliteitsniveau van de dienstverlening laten zien. Dit gaf een positieve impuls aan het serviceteam, hetgeen nog werd versterkt door verdere ontwikkeling en training. Het serviceteam werkt daarnaast nauw samen met de beveiliging. Ook hier zoeken we naar samenwerking en integratie van werkzaamheden.

De afdeling facilitair en veiligheid is aangesloten bij het in 2016 gestarte gebruikersoverleg van locatie Centraal Station. Hierdoor is de serviceverlening aan het onderwijs – de gebruikers van het pand – inmiddels meer afgestemd en verbeterd. In 2017 gaan we deze werkwijze ook toepassen op locatie Lammenschans.

Ter voorbereiding op de fusie zijn we daarnaast begonnen om ook binnen de facilitaire organisatie goed samen te werken met onze toekomstige fusiepartner ID College.

Huisvesting

In het afgelopen jaar werkten we aan scenario-onderzoek naar een optimale indeling van de MBO Colleges. Daarbij hebben we rekening gehouden met studentenaantallen, verwachte groei en het al aanwezige aanbod van opleidingsgebouwen. Over de gehele portefeuille heen hebben we gekeken wat de verwachte studentenaantallen per domein zijn, welke domeinen het beste kunnen worden samengevoegd, welke locaties het meest

geschikt zijn voor bepaalde domeinen – rekening houdend met de reeds aanwezige inrichting – en welke locaties mogelijkheden hebben tot herontwikkeling en/of uitbreiding.

Uit deze scenario's kwam naar voren dat ROC Leiden en ID College in Leiden samen drie locaties nodig hebben: locatie Breestraat, locatie Lammenschans en locatie Storm Buysingstraat. De laatste locatie zal na het verwerven van het naastgelegen perceel worden herontwikkeld en uitgebreid. Ook hebben we geconstateerd dat locatie Lammenschans nog niet de juiste indeling heeft om de hier geplande MBO Colleges onder te brengen. De negende verdieping is hier nog casco en op nagenoeg alle verdiepingen bevinden zich veel open (leer)ruimtes/-pleinen. In de onderwijsvisie van ROC Leiden en ID College passen deze open ruimtes niet langer. Bovendien bestaat er een grotere behoefte aan lokalen. Daarom is besloten om locatie Lammenschans te verbouwen. De MBO Colleges zullen worden geherscht in het pand, de negende verdieping wordt ingedeeld en de overige verdiepingen worden verbouwd. Op de verdiepingen komen vooral lokalen. Ook zullen we kritisch kijken naar functies van ruimtes en deze eventueel aanpassen.

In het vierde kwartaal zijn de plannen van aanpak voor de verbouwingen goedgekeurd en heeft de formele aftrap van de projecten verbouw Lammenschans en herontwikkeling Storm Buysing plaatsgevonden. In de laatste weken van 2016 hebben we de projectteams ingevuld en de eerste gesprekken met het onderwijs gevoerd, om samen te komen tot een programma van eisen voor beide locaties.

Locatie Lammenschans

Op locatie Lammenschans zijn de opleidingen Economie & Administratie, Handel & Ondernemerschap, Hout & Meubel, ICT, Media & Ontwikkeling, Mobiliteit & Voertuigen, Techniek en Transport & Logistiek gehuisvest. Op deze locatie is op de benedenverdiepingen een groot integraal praktijkcentrum ingericht, waar studenten van de technische opleidingen praktijkgericht onderwijs kunnen volgen. Daarnaast heeft Installatie Werk Zuid-Holland, het regionale opleidingsbedrijf voor de installatietechniek, een plek op deze vestiging. In juni 2016 heeft Move Your Skills – een samenwerking tussen Rabobank en ROC Leiden – de locatie verlaten. Tot op heden is besloten niet op zoek te gaan

naar een alternatief. De locatie Lammenschans wordt verder gedeeld met het Leonardo Da Vinci-college. Deze vmbo-school is gehuisvest in de lagere torens van het gebouw en op een deel van de zesde etage, dat Da Vinci-college van ROC Leiden huurt.

Na de ingebruikname van het gebouw in 2011 hebben medewerkers en studenten kritische bevindingen geuit. Zo bleken er te weinig lokalen, namen verkeersstromen langs open projectruimtes toe en ontbraken regelmatig primaire lesvoorzieningen. Met ingang van 2016 zijn we gestart om gebouw Lammenschans als onderwijslocatie te verbeteren. De kritische punten worden vanzelfsprekend in de plannen meegenomen.

Vanuit de catering is in 2016 voor locatie Lammenschans ingezet op meer gezonde voeding en verbeterde service.

Locatie Centraal Station

De locatie Centraal Station biedt onderdak aan de opleidingen Bakkerij, Facilitaire Dienstverlening, Horeca, Orde & Veiligheid, Sport & Bewegen en Welzijn. Op de zevende etage is het Boerhaave College (VAVO) gehuisvest. De opleidingen Zorg (van ROC Leiden) zijn in 2016 verhuisd van Centraal Station naar de locatie Breestraat, de opleidingen Welzijn (van ID College) van het Rapenburg naar locatie Centraal Station.

Op locatie Centraal Station is veel ruimte voor praktijkonderwijs, onder meer in een modern ingerichte bakkerij en leskeuken en in praktijklokalen voor de zorgopleidingen. Binnen het gebouw werkt ROC Leiden intensief samen met twee 'medebewoners': Fitland, een hotel en wellnesscenter, en Topaz Revitel, een revalidatie- en zorghotel. Op deze locatie zijn daarnaast het college van bestuur en de diensten van ROC Leiden ondergebracht. Docenten, medewerkers en studenten ervaren het pand als prettig en licht, maar hebben ook kritiekpunten.

Tussen ROC Leiden en Green Real Estate is overeengekomen dat de huur van locatie Centraal Station met ingang van 1 augustus 2018 wordt opgezegd. Studenten die er nu les krijgen worden verdeeld over de locaties Lammenschans en Storm Buysingstraat.

Locatie Breestraat

De locatie Breestraat biedt onderdak aan het eerste gezamenlijke MBO College van ROC Leiden en ID College: MBO College Gezondheidszorg. Het voormalige postkantoor en kantoorgebouw van het Hoogheemraadschap is nagenoeg geheel gesloopt en in twee jaar omgevormd tot de nieuwe onderwijslocatie van het ID College. De keuze voor één nieuwe locatie past bij de doelstelling om onderwijs te centraliseren en schaalvoordeel te behalen. Bovendien is deze plek uitstekend bereikbaar met het openbaar vervoer.

Achter de historische gevel van het oude postkantoor heeft de nieuwbouw vorm gekregen. De school heeft een intiem en beschermt karakter, waarbinnen studenten zich veilig voelen.

Locatie Vijf Meilaan

De huur van de locatie Vijf Meilaan 137 is met ingang van studiejaar 2016-2017 gestopt. De gezamenlijke Entreeopleiding van ROC Leiden en ID College zal gevestigd worden op de locatie Vijf Meilaan 210 van ID College. Deze locatie houdt ID College voorlopig aan. De overige opleidingen verhuizen naar locatie Centraal Station.

Locatie Gitstraat

Op locatie Gitstraat, in het gebouw van Bouwmensen, zijn de techniekopleidingen Afbouw & Afwerking, Infratechniek, Bouwtechniek, Schilderen en Stukadoors van ROC Leiden ondergebracht.

Locatie Zernikedreef

De opleidingen Middelbaar Laboratorium Onderwijs (MLO) van ROC Leiden zijn gehuisvest in het gebouw van de Hogeschool Leiden. Het MLO werkt nauw samen met het Hoger Laboratoriumonderwijs en deelt de faciliteiten.

ICT

Ook bij de afdeling ICT stond in 2016 de samenwerking met ID College centraal. Zo bereidden we samen de ingebruikname van de nieuwe locatie Breestraat voor. Met het oog op gezamenlijk gebruik van gebouwen en ICT-voorzieningen, hebben we in 2016 de netwerkinfrastructuur gekoppeld. Daarnaast groeit het gebruik van internettoepassingen binnen de organisatie, waardoor uitbreiding van de capaciteit noodzakelijk was.

In 2016 hebben we de visie op de toekomstige inzet van ICT-apparatuur herzien en plannen gemaakt om hieraan in 2017 invulling te geven. Dat betekent dat er inmiddels voorbereidingen zijn getroffen voor vervanging van verouderde server- en storage-infrastructuur, voor introductie van BYOD voor personeel (ter vervanging van oude werkplekapparatuur) en voor vervanging van diverse ICT-componenten in de infrastructuur.

Bij de genoemde projecten zullen we begin 2017 nadrukkelijk aandacht hebben voor informatiebeveiliging en het voorkomen van datalekken. Op basis van een grondige doorlichting begin 2017, in samenwerking met ID College, gaan we een meerjarenbeleid en uitvoeringsplan opstellen.

Binnen het applicatielandschap staan de ontwikkelingen vooral in het teken van de fusie met ID College, alsmede de cloud-strategie.

We zijn daarnaast gestart met uitfasering van N@tschool, deze wordt overgebracht naar een O365-omgeving. Op het gebied van de studentenadministratie lopen onderzoeken en activiteiten ter voorbereiding op het samengaan van beide administraties in 2018.

Met betrekking tot de applicaties binnen het financiële landschap onderzoeken we de huidige inrichting van beide scholen, ter voorbereiding op toekomstige aanbesteding hiervan, die gericht zal zijn op integratie en overgang naar de Cloud-omgeving. Ook voor allerlei andere applicaties loopt onderzoek naar Cloud-mogelijkheden. Dit zal in 2017 verder worden gerealiseerd. Tot slot hebben we verbeteringen doorgevoerd in (administratieve) afhandeling van contracten en facturen, waardoor meer grip is gekomen op financiën.

Financiën, Planning & Control

Op 1 januari 2016 startte de afdeling financiën, planning & control als een zelfstandige afdeling onder nieuw management. Dit heeft geleid tot verdere versterking van de kwaliteit van de werkzaamheden binnen de afdeling. Met name basiskwaliteit, automatisering en planmatige aanpak zijn naar een hoger niveau gebracht. In het kader van het Herstelprogramma is de PDCA-cyclus voor financiën, planning & control opnieuw ingericht en uitgevoerd.

Het team financiën draagt zorg voor transparante, herleidbare, consistente en direct raadpleegbare informatie. De eerste stappen voor verbetering van de geautomatiseerde systemen zijn ook in 2016 genomen. Voor de hele organisatie zijn de rapportages per maand en uitgebreider, per vier maanden, in de centrale P&C-cyclus ingericht, waarbij resultaten en kwaliteit van onderwijs de meeste prioriteit krijgen. Juist de verbinding tussen primair proces, kwaliteit, doelstelling en geld leidt tot het *in control* zijn van de onderwijsinstelling.

De werkzaamheden van het team planning & control zijn verschoven van 'financial control' naar 'business control'. Hiervan maakt ondersteuning van het onderwijsmanagement deel uit. In 2016 kreeg dit gestalte in ondersteuning bij rapportages en begroting. Daarnaast zijn de voorbereidingen en de aanvraag van door de overheid toegezegde subsidies succesvol uitgevoerd.

Een extra activiteit is de voorbereiding van de beoogde fusie met ID College. Een grote operatie, die zowel voor financiën als voor planning & control veel impact heeft.

Inkoop en (Europese) aanbestedingen

In januari is de professionalisering van de afdeling inkoop, onder leiding van een nieuwe manager, direct verder doorgepakt. Met behulp van het inkoopadviesbureau InkoopMeesters is de voorgestelde strategie voor de afdeling verder uitgewerkt en is een inkoopkalender opgesteld.

Toekomstvisie

In 2016 is de Nederlandse Aanbestedingswet gewijzigd. Met deze nationale wet geeft Nederland invulling aan de Europese richtlijnen voor aanbesteden. De wet bevat zowel regels boven de Europese drempelbedragen, als daaronder. Dit heeft als gevolg gehad dat we een aantal sociale en specifieke diensten nu ook Europees, nationaal of meervoudig onderhands moesten aanbesteden, in plaats van enkelvoudig konden gunnen.

Het ontbrak de afdeling inkoop nog aan een actueel vastgesteld inkoopbeleid. In het voorjaar is het inkoopbeleid van ROC Leiden door het college van bestuur vastgesteld, met daarin verwerkt de nieuwe wetgeving. Het inkoopbeleid benadrukt het nut van de afdeling inkoop, enerzijds als middel om een bijdrage te leveren aan de strategische doelstellingen door het realiseren van besparingen, het verhogen van efficiency en het realiseren van een maximale toegevoegde waarde van de leverancier, anderzijds door de verplichting te voldoen aan de wet- en regelgeving en daarmee rechtmatig in te kopen.

Tegelijk met het inkoopbeleid zijn ook de algemene inkoopvoorwaarden geactualiseerd en door het college van bestuur geaccordeerd.

Met het oog op de naderende fusie is de samenwerking met de afdeling inkoop van het ID College na de zomervakantie geïntensiveerd. We hebben de inkoopkalenders op elkaar afgestemd en voeren de (Europese) aanbestedingstrajecten sinds dat moment gezamenlijk uit. We sluiten nog wel elk afzonderlijk overeenkomsten af met de gegunde leveranciers. Op het moment van fusie worden de overeenkomsten samengevoegd tot één overeenkomst.

Onderwijstijd

De onderwijsprogramma's BOL en BBL voldeden in 2016 aan de voorgeschreven normen met betrekking tot de begeleide onderwijsuren en uren beroepspraktijkvorming.

11 / Opleidingen in beeld

ROC Leiden heeft zich het afgelopen jaar sterk gefocust op (de kwaliteit van) het onderwijs. Alle onderwijsteams hebben keihard gewerkt om de kwaliteit van hun opleidingen op orde te krijgen en/of verder te verbeteren. Hieronder beschrijven we de belangrijkste gebeurtenissen en ontwikkelingen in 2016 per onderwijsdomein.

Bouw & Infra en Hout & Meubel

Het onderwijsteam op de locatie Lammenschans bestaat nog uit twee delen: een team dat de opleidingen Bouw & Infra niveau 4 verzorgt en een team dat verantwoordelijk is voor Hout & Meubel.

Omdat de studentenaantallen in de hout- en meubelindustrie teruglopen, heeft ROC Leiden besloten de opleidingen Hout & Meubel niet langer aan te bieden. Wanneer in de toekomst het aantal arbeidsplaatsen en de vraag van studenten toch weer toenemen, worden de opleidingen mogelijk hervat. De bestaande opleidingen worden gesloten middels uitfasering: zittende studenten worden begeleid naar een succesvolle afronding van hun opleiding. Doel is met de herfstvakantie 2017 geen studenten Hout & Meubel meer in huis te hebben.

Na de terugval in de economie is de vraag naar studenten Bouw & Infra afgenomen. Inmiddels is er weer sprake van een voorzichtige groei. De bouw is de graadmeter van de economie, als de economie aantrekt, merk je dat als eerste in deze sector. Gelet op het te verwachten arbeidsmarktperspectief én de wens van het docententeam, is er sterke behoefte aan groei van het aantal studenten Bouw & Infra. Ook het bedrijfsleven vraagt (weer) om allround vakkrachten op niveau 2 en 3.

Op onze locatie Gitstraat wordt onderwijs verzorgd voor studenten Bouw & Infra en Schilderen op niveau 2 en 3. In deze praktijkomgeving verzorgen we samen met Bouwmensen al geruime tijd onderwijs op maat. Dat doen we in nauwe samenwerking met bedrijven in de regio. Samen staan wij garant voor voldoende kwaliteit en scholing voor de bouw. Timmerlieden, schilders, medewerkers infratechniek, metselaars en uitvoerders krijgen het onderwijs aangeboden dat bij hen past en dat aansluit op de behoefte van de arbeidsmarkt.

Economie en Administratie / Handel & Ondernemerschap / Transport & Logistiek

In de tweede helft van het studiejaar 2015-2016 zijn ook binnen de opleidingen Economie en Administratie de activiteiten ter verbetering van het onderwijs verder voortgezet. Belangrijk onderdeel was het verbeteren van het kwaliteitsbewustzijn in de teams volgens de standaarden van de Inspectie van het Onderwijs. Speerpunten zijn onderwijskwaliteit (inhoud, samenhang en pedagogisch handelen) en examinering. Hiertoe hebben we onder meer gebruikgemaakt van scholing, lesbezoeken, student-enquêtes, studentpanels en intervisie. Voor het team Commercieel en Secretarieel werden ondersteunende scholingssessies georganiseerd.

Onder begeleiding van een extern bureau hebben de teams Handel & Ondernemen, Secretarieel en Juridisch invulling gegeven aan de intensieve MBO-beter Light-trajecten. Hierbij werken de onderwijsteams gezamenlijk aan het planmatig verbeteren van de onderwijskwaliteit. Borging vindt plaats in het teamjaarplan en de SMART-geformuleerde vervolgspraken. Belangrijke aandachtspunten zijn het verhogen van de aanwezigheid van studenten en het voorkomen van uitval. Hiertoe is onder meer de studieloopbaanbegeleiding verbeterd. Door het inplannen van aanvullende MBO Beter Light-trajecten en externe audits, werken we aan verdere kwaliteitsborging.

De reorganisatie heeft voor de teams Economie verstrekken gevolgen gehad. Helaas moesten we afscheid nemen van een flink aantal collega's. Om aansluitend te komen tot een goede, verantwoorde onderwijsuitvoering en werkverdeling, moesten we op zoek naar een nieuwe balans. Team Handel & Ondernemen kreeg daarnaast te maken met een noodzakelijk versnelde samenwerking met ID College met betrekking tot de onderwijslicentie voor de opleiding Verkoopsspecialist. Er is gekozen voor een apart plan van aanpak om de onderwijsuitvoering kwalitatief te ondersteunen.

Na pensionering van een van de managers onderwijs hebben we de taken van de resterende managers onderwijs opnieuw verdeeld. Het team Transport & Logistiek en de teams Commercieel en Juridisch zijn samengevoegd, evenals het team Handel & Ondernemen en de teams Secretarieel en Financieel. Hierbij is ook gekozen voor één examencommissie Economie en Administratie.

Bij de instellingsanalyse door de Inspectie in oktober 2016 is de kwaliteit van examinering bij de opleiding Administratief Medewerker (voorheen Bedrijfsadministratief Medewerker) met een onvoldoende beoordeeld. We zijn aansluitend direct gestart met het verbeteren van de onvoldoende beoordeelde aspecten.

De vooruitzichten voor onze gediplomeerden lopen, afhankelijk van het opleidingsniveau, uiteen van voldoende of matig tot zeer gunstig. Bij niveau 4-opleidingen wordt de focus meer gelegd op doorstroom naar het hbo. Met een diploma niveau 2 Administratie blijft het moeilijk een baan te vinden. Vanaf het studiejaar 2017-2018 start in het nieuwe MBO College Economie voor niveau 1 en 2 de eerste pilot *workbased learning*. De instroom op niveau 2 binnen Economie wordt gemaximaliseerd.

In 2016 is gestart met verbetering van de onderwijsfaciliteiten van het gebouw Lammenschans. Het plan is dat bij de start van het studiejaar 2017-2018 alle opleidingen Economie en Administratie

worden geconcentreerd op de verbouwde zevende en achtste verdieping. Daarbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de door onderwijsteams en studenten gewenste leeromgeving.

In de tweede helft van 2016 zijn we begonnen met de voorbereidingen voor het nieuwe MBO College Economie. Op zowel directie- als onderwijsmanagementniveau zijn teams gevormd die hieraan invulling gaan geven. De teams van ROC Leiden maken waar mogelijk deel uit van de reeds ingerichte projectstructuur Herontwerp van ID College. In december vond de eerste kennismakingsbijeenkomst plaats tussen collega's van de teams Economie van ROC Leiden en ID College. Na de fusie gaan zij samen nieuwe teams vormen.

Horeca, Bakkerij en Facilitaire Dienstverlening

In 2016 is door de opleidingen Horeca, Bakkerij en Facilitaire Dienstverlening hard toegewerkt naar het samengaan met ID College. Daarvoor is de in 2015 reeds ingezette beschrijving van het curriculum binnen de opleidingen afgerond. De daaruit voortgekomen macro- en meso-ontwerpen worden, behalve als basis voor de periodewijzers, ook gebruikt als uitgangspunt voor het vervolgtraject richting Flex 2.0. Daarin wordt het curriculum van ROC Leiden zodanig beschreven, dat vanaf volgend studiejaar alle materialen benaderbaar zijn in de Onderwijs Catalogus zoals deze bij ID College in gebruik is. In 2017 wordt vervolgens door de opleidingen gewerkt aan het 1 + 1 = 3 curriculum, dat vanaf 2018 integraal over de opleidingslocaties gevoerd gaat worden.

De intake voor het nieuwe studiejaar is in 2016 weer volledig door de teams opgepakt. Op die manier worden de intakegesprekken weer gevoerd met een inhoudelijk deskundige en worden studenten beter voorbereid op de door hen gekozen richting. Daardoor is de groei in vsv die de opleidingen de afgelopen jaren lieten zien, omgezet in een daling. Ook de rendementen zijn weer aan het stijgen.

Via MBObeter Light werken we aan het verder verbeteren van de kwaliteit, waardoor de opleiding Manager Ondernemer Horeca heeft geleerd te werken aan prioritering van doelstellingen voor het teamjaarpplan.

Binnen de horecaopleidingen is op dit moment geen eigen restau-

rant beschikbaar. Het ontbreken daarvan is nu tijdelijk opgelost door de mensa op de tweede etage van locatie Centraal Station een of twee avonden in de week open te stellen voor gasten. Hierdoor kunnen de opleidingen Keuken, Bediening en Manager Ondernemer Horeca weer op een contextrijke manier werken.

Onderwijsinspectie

De Inspectie bezocht in het voorjaar van 2016 de opleiding Uitvoerend Bakker en in het najaar de opleiding Zelfstandig Werkend Kok. De inspecteurs spraken met enthousiaste en betrokken docenten. Ook de studenten zijn steeds positiever over hun opleiding. We hebben de Inspectie kunnen laten zien dat de kwaliteitscyclus inmiddels rond gemaakt wordt, hetgeen bevestigd wordt in de rapportage. Op vsv na staat alles nu op voldoende.

Keuzedelen

Vanaf studiejaar 2016-2017 zijn keuzedelen in het mbo een feit. De inhoud wordt door de docenten vormgegeven. Voor het kwalificatiedossier Keuken is er bovendien een grote inbreng vanuit het bedrijfsleven. In het eerste leerjaar wordt bij de koks-opleidingen het keuzedeel Aziatische keuken als vast onderdeel aangeboden. Voor de praktijklessen wordt daarvoor gebruik gemaakt van gastdocenten uit gerenommeerde restaurants.

Heb je genoeg geleerd vandaag?

In het studiejaar 2015-2016 is gestart met *Heb Je Genoeg Geleerd Vandaag?* Een week lang wordt aan studenten in de opleidingen letterlijk gevraagd of ze voldoende geleerd hebben die dag en welk cijfer ze de lesdag geven. Ook kunnen de studenten tips geven om het cijfer te verhogen. Aan de hand daarvan formuleert het docententeam verbeteracties. Inmiddels blijkt dit een waardevol instrument. Vanaf studiejaar 2016-2017 is in dit kader een nieuwe pilot gestart, ondersteund met een internet-applicatie die het verzamelen van informatie vergemakkelijkt.

Aansluiting op hbo Facility Management

De opleiding Facilitair Leidinggevende heeft nauw contact met de Haagse Hogeschool over de aansluiting op de opleiding Facility Management. Om de doorstroom naar hbo te bevorderen en het studiesucces te verbeteren, is een proefstudiepakket ontwikkeld, genaamd 'pré-HBO onderwijs traject'. Vier studenten zijn succesvol gaan proefstuderen.

✱✱2016/ Duurzaamheid ✱✱



Duurzaamheid krijgt in de horeca steeds meer aandacht. Op 14 november 2016 werd er in CORPUS in Leiden een lunch rond dit thema georganiseerd waarbij onze studenten topkok Eric van Veluwen bijstonden in de bereiding en het serveren van allerlei duurzame gerechten. Genodigden waren ondernemers uit Leiden en omgeving. Voor de studenten een leerzame ervaring.

Contacten met het werkveld

Op 18 april 2016 hebben we samen met de ROC's Mondriaan, Zadkine, ID College en Albeda een conferentie georganiseerd onder de naam *Wijs in Werk*. Bpv-coördinatoren, studenten en werkgevers gingen in drie workshops met elkaar in debat over de aansluiting tussen horecaonderwijs en beroepenveld. Dat leverde drie belangrijke speerpunten op: verbetering studiehouding studenten, betere communicatie tussen de drie partijen en prikkelender opdrachten die aansluiten bij de actualiteit van het beroep. ROC Leiden won de eerste prijs voor het ontwerp van *Je Droomopleiding*.

ICT en Mediavormgeving

Het voorjaar van 2016 stond de opleiding Mediavormgeving in het teken van het bezoek van de Inspectie. Tot grote vreugde van het team leidde dat tot een voldoende voor onderwijsproces en examinering. Omdat de verbeteringen nog pril zijn, gaf de Inspectie voor het onderwerp borging nog geen voldoende. Er kon nog niet worden aangetoond dat een volledige PDCA-cyclus was doorlopen. In het najaar van 2017 komt de Inspectie terug om dit onderwerp te beoordelen.

In de tweede helft van het jaar werd duidelijk dat de rendementscijfers (jaar- en diplomarendement) het afgelopen studiejaar significant zijn gestegen en nu op de landelijke norm liggen. Een mooie opsteker. Tegelijk is er nog veel werk te doen om het aantal voortijdige uitvallers terug te dringen. Daarop ligt komend jaar de focus. De uitval ligt nu nog ver boven de norm. Positief is dat het percentage met bijna 5% daalde ten opzichte van 2015. Verbeteracties zijn onder meer vergroting van het bewustzijn bij het team, versterking van begeleiding en betere sturing op verzuim. Om een goede analyse te maken met aansluitend verbeteracties voor het terugdringen van vsv, is het team gestart met het traject MBObetter Light. Hierin werken we onder externe begeleiding toe naar een door het team breed gedragen actieplan.

In 2016 hebben we de werkveldcommissie in ere hersteld. Bedrijven waarden het actief betrokken te zijn bij (het verbeteren van de kwaliteit van) de opleidingen. Doelstelling voor komend studiejaar is om in overleg met de bedrijven de kwaliteit van de stages in de praktijk plus de afgenomen examens nog verder te verbeteren.

Naast alle interne werkzaamheden stond het studiejaar in het

teken van het fusieproces met ID College. Na de zomer zijn we gestart met een onderlinge kennismaking met alle collega's en zijn we onder meer begonnen met het gezamenlijk ontwerpen van het onderwijs en het gelijktrekken van examenprocessen voor het studiejaar 2017-2018.

Opening vernieuwde studio Mediavormgeving

In januari 2016 opende het college van bestuur de vernieuwde studio voor Mediavormgeving. In de studio kunnen studenten gebruikmaken van camera's en montageapparatuur om mooie audiovisuele producties te maken. Op een groot beeldscherm werden twee professionele videoclips getoond, gemaakt door derdejaars studenten audiovisuele vormgeving.

Middelbaar Laboratoriumonderwijs

In 2016 heeft het Middelbaar Laboratoriumonderwijs (MLO) steeds rond de vijfhonderd studenten in huis gehad. De opleiding start met niet meer dan 525 studenten en handhaaft daartoe de instroombeperking die er sinds studiejaar 2014-2015 is. Het MLO bleek nog steeds gewild en liep opnieuw ruim voor de deadline van inschrijving vol. Omdat we eerder ruimer hadden toegelaten, dreigde er een tekort aan stageplaatsen voor de toen derde- en vierdejaars. Dat tekort is, dankzij goede contacten met het werkveld en stages in het buitenland, beperkt gebleven. Slechts een kleine groep vond geen stage. Die studenten krijgen tijdelijk extra onderwijs op school, waarin ook praktijk in de eigen laboratoria is ondergebracht.

In 2016 hebben we zowel internationalisering als de contacten met het bedrijfsleven geïntensiveerd. Een van de docenten nam daarbij de rol van coördinator internationalisering op zich. Vanaf augustus 2016 wordt zij ondersteund door een werkgroep van acht collega's. Dat leverde inmiddels negen extra stageplaatsen op binnen en buiten Europa. Onder meer bezochten docenten conferenties en bedrijven in het buitenland.

De Beroeps Advies Commissie (BVC) die in 2015 werd samengesteld uit bedrijven die het beroepenveld van het MLO vormen, is in 2016 uitgebreid en actief blijven meedenken over het onderwijs. Zo ontwikkelden we een gezamenlijk keuzedeel en werken we samen aan een constructie waarmee bedrijven en school zich wederzijds tot elkaar verplichten, enerzijds in het aanbod van

✱✱2016/ ICT studenten maken indruk in Dublin ✱✱



In januari 2016 waren ruim dertig ICT-studenten en -docenten te gast op het Europese hoofdkantoor van Google in Dublin. Hoogtepunt van het bezoek was de presentatie van zes studenten aan medewerkers van Google over hun producten.

De uitverkoren mediavormgevers, applicatie- en media-ontwikkelaars en studenten van de opleiding ICT Beheer, waren vooraf geselecteerd uit inzendingen van zeventig studenten. De medewerkers van Google stelden kritisch-opbouwende vragen en waren duidelijk onder de indruk van enkele producten. Het bezoek beviel ook de Google-medewerkers zo goed, dat wordt gekeken naar een mogelijk jaarlijks terugkerend evenement.

stageplaatsen, anderzijds in ruimte voor de bedrijven binnen het onderwijs.

De Hogeschool Leiden blijft naast gastheer van het MLO ook samenwerkingspartner. Samen werken we aan een zogenoemd *fieldlab*, waar studenten van mbo tot en met universiteit kunnen samenwerken aan onderzoek dat in opdracht van en in samenwerking met bedrijven wordt uitgevoerd. Nu al lopen docenten en studenten stage bij het *TOPlab* van een van de lectoraten van de hogeschool.

In april 2016 kreeg het MLO bezoek van een auditcommissie. Uit de bevindingen bleek dat het geen kwaad kan om ook een goed lopende school periodiek onder de loep te nemen. Hoewel men oordeelde dat het MLO een prima school is, waarschuwde de commissie ons ervoor om dat wat we doen ook goed vast te leggen in heldere en leesbare processen en documenten. We nemen tot februari 2017 de tijd om hierin verbetering te brengen en hebben de auditcommissie gevraagd om dan opnieuw te komen oordelen of dat gelukt is.

Het MLO vindt het oordeel van studenten over het onderwijs belangrijk. Gedurende het jaar houden we regelmatig enquêtes naar de waardering per vak en docent. Vier keer in het jaar praat de manager met studenten die zich hebben aangemeld voor een klankbordgesprek over de afgelopen studieperiode. De opleiding kent ook een studentenraad, die overigens wel wat versterking kan gebruiken. In 2016 is de raad steeds begeleid door een van de docenten.

Motorvoertuigentechniek

Sinds de start van het studiejaar 2016-2017 is er één gezamenlijke teamleider voor de twee afdelingen in Gouda – van ID College – en Leiden. Naar aanleiding van het Inspectieonderzoek hebben we direct een audit uitgevoerd op de uitbesteding van diplomering van niveau 2. Daaruit kwam een aantal aandachtspunten naar voren, die we samen met de examencommissie en het team Gouda hebben opgepakt. Daarmee is dit deel goed geborgd.

De volgende stap was het weer op orde krijgen van de formatie, zodat alle lessen konden worden uitgevoerd. Belangrijk aandachtspunt was het goed in beeld krijgen van de studievoort-

gang van alle studenten. Om dit te kunnen monitoren hebben we extra gefocust op studieloopbaanbegeleiding en kreeg de LB-docent extra uren om de status van studenten in beeld te brengen en voortgangsgesprekken te voeren.

Het teamplan is aangepast en aangevuld met de belangrijkste punten uit het teamplan van onze collega's van ID College Gouda. Zo sturen beide teams dezelfde richting op. We hebben onze docenten op opleidingsniveau ingedeeld en ontwikkelgroepen gemaakt die samen met het team in Gouda de onderwijs-catalogus vullen. Zo kunnen we het studiejaar 2017-2018 met hetzelfde programma starten. Uitgangspunt hierbij is de praktijk. In overleg met het bedrijfsleven is een serie praktijkopdrachten opgesteld die nodig zijn om de studenten goed te kunnen voorbereiden.

Voor de huidige studenten is er in Leiden een groot tekort aan opdrachten op niveau 3 en 4 in de praktijk. Daarom hebben we lessen verplaatst naar de locatie Gouda, zodat studenten toch goed voorbereid naar het examen kunnen. Omdat de lessen in 2017-2018 wegens ruimtegebrek in Gouda in Leiden gegeven gaan worden, zullen we de komende tijd gebruiken om de praktijkopdrachten en materialen in de werkplaats in Leiden op orde te krijgen.

De focus van ons opleidingsaanbod wordt verlegd. Streven is om zo veel mogelijk studenten van niveau 2 in de BBL te krijgen, omdat de resultaten hier veel beter zijn dan in de BOL. Daarnaast gaan we de focus van BOL 3 verleggen naar BOL 4, zodat zoveel mogelijk studenten een kans krijgen op een niveau 4-diploma. Ook gaan we onderzoeken hoe we de carrosserieopleidingen voor de toekomst de beste kans kunnen geven.

Orde & Veiligheid

Vanuit het project MBObeter is in 2016 ook binnen de opleidingen Orde & Veiligheid gezocht naar de oorzaken van het voortijdig schoolverlaten. Naar aanleiding daarvan hebben we de volgende maatregelen in het teamjaarplan opgenomen:

- Intake verbeteren (vanaf voorjaar 2017 gekoppeld aan intake ID College).
- Koppelen leerinhouden uit verschillende vakgebieden die overlap hebben.

- Ontwikkelen van beroepssituaties (als ALA) om theorie te laten bekliven.
- Bewust inzetten ontwikkeling student tot zelfstandig verantwoordelijke voor het eigen studieresultaat.
- Inrichten van een praktijklokaal.

Twee docenten hebben in 2016 hun studie tot bevoegd docent afgerond. Daardoor bestaat het team Orde & Veiligheid nu volledig uit bevoegde docenten. De 'mesos' die we in 2015-2016 voor alle vakken hebben opgezet, zijn aangepast en verder ontwikkeld. Op basis hiervan zijn ook de periodewijzers gemaakt en is de onderwijscatalogus VLT Beveiligers Leiden voor studiejaar 2017-2018 gevuld. Daarnaast hebben we de keuzedelen weerbaarheid en Engels in de beroepscontext ontwikkeld.

In 2016 zijn we gestart met een nieuw crebonummer en daarmee met het bijbehorende examen. Voor studenten is een studieplanner per periode gemaakt, met daarin aangegeven wat zij na die periode per vak moeten hebben afgerond. In het rooster zijn huiswerkbegeleidingsuren opgenomen.

Binnen de opleiding merken we dat de economie aantrekt en de vraag naar afgestudeerde beveiligers toeneemt. Bedrijven bellen steeds vaker om kandidaten te werven.

In 2016 is KLM als nieuw stagebedrijf toegevoegd. Ook was er een werkveldbijeenkomst in de Tweede Kamer, waar de contacten zijn aangehaald. De socialekaartstage in het tweede leerjaar wordt gecontinueerd.

De toename van BBL'ers gaat nog mondjasmaat. ROC Leiden is het enige ROC in de regio dat deze opleiding aanbiedt. Daar liggen kansen, maar ook bedreigingen. Vanwege regelgeving moet de BBL-opleiding in ongeveer een jaar worden afgerond. Ook BBL'ers moeten echter twee keuzedelen volgen en dat is in één jaar krap. Daartoe hebben we speciaal een carrousel ontwikkeld, waarmee studenten in één jaar door de stof heen gaan. Instap is op ieder moment van het studiejaar mogelijk.

Ten slotte is interessant te melden dat steeds meer verenigingen en organisaties ons weten te vinden. Zo hielpen onze beveiligingsstudenten in 2016 onder meer mee bij Prinsjesdag in Den Haag, de Singelloop in Leiden, de Military History Day, Leiden Marathon en de Avondvierdaagse.

Recreatie en Toerisme

Gedurende het studiejaar 2016-2017 richtte het team Toerisme zich met name op het ontwikkelen van de nieuwe kwalificatiedossiers en de bijbehorende organisatie daarvan. Het is onze ambitie als team om de (onderdelen van) opleidingen waarvoor dat noodzakelijk is, verder te ontwikkelen en te verbeteren. De analyse van de eerste twee perioden is in gang gezet. Onze eerste conclusie is dat we een bpv-periode gaan inlassen in het eerste leerjaar, om zo de opleiding aantrekkelijker te maken voor onze studenten.

Onze belangrijkste doelstelling is om een kwaliteitsslag te maken, waarbij rekening gehouden wordt met de eisen van OCW en de richtlijnen van de kwalificatiedossiers. Dit alles in samenhang met de organisatiebrede plannen (fusie ROC Leiden en ID College) en MBObeter Light.

Al sinds mei 2015 zijn we met negen docenten iedere donderdag bezig met het herontwerpen van onze opleidingen. Om een nog breder draagvlak te creëren, schrijven we op studiedagen met het complete team aan het volledige curriculum. Inmiddels is het grof-ontwerp klaar en zijn de keuzedelen en de bpv-perioden bepaald. Het bedrijfsleven is aangesloten om te praten over de inhoud. Verder zijn de lopende meso's op orde en zijn alle periode-wijzers compleet.

Het team Toerisme en Recreatie is sterk gegroeid in samenwerken en zelfredzaamheid. Ook is de domein-examencommissie geschoold en werkt deze inmiddels zeer naar behoren. De sfeer binnen het team is prettig en er is een bijzonder laag ziekte-verzuim.

Uit het werkveldonderzoek blijkt dat onze opleidingen het zeer goed doen. Bedrijven zijn uitermate tevreden. Ook de JOB-monitor pakt over de grote lijn goed uit, studenten geven ons een ruime voldoende.

We zien een verschuiving van werkzaamheden in de branche, van afname van Verkoper Reizen en specifieke Leisure naar Frontoffice-medewerker.

De arbeidsrelevantie is volgens de bron Trends & Cijfers van Kenniscentrum Kenwerk goed te noemen.

Wij ervaren geen enkel probleem bij het plaatsen van studenten

op bpv-plekken. Sterker nog, bedrijven van buiten de regio komen specifiek bij ons vragen om studenten.

Tot slot gaan we verder met de opleidingen Service Agent en Ticketing Agent (grondstewardess) van KLM, in contractvorm.

Sport & Bewegen

Het team Sport & Bewegen heeft in 2016 de focus gelegd op kwaliteitsborging van het onderwijs en het nieuwe kwalificatiedossier, dat middels het 4C-ID model is uitgewerkt.

Ook de verdere aanscherping en verbetering van het examen-proces kwam in 2016 tot stand. Er is binnen de verschillende proeven van bekwaamheid per kerntaak een duidelijk stappenplan, waardoor de student goed weet welk tijdspad er gevolgd moet worden. De beoordelingen van de proeven van bekwaamheid zijn inmiddels zo ingericht, dat we gezamenlijk met het werkveld de student beoordelen.

De intake is verbeterd en binnen het eerste studiejaar hebben we een uitgebreid programma voor de student, gericht op het maken van goede en bewuste keuzes voor het verdere verloop van de studie.

De kans op werk voor gediplomeerde sport- en bewegingsleiders is landelijk gezien voldoende. Het verschilt wel per regio: van matig tot goed. Van alle gediplomeerden van een sportopleiding is het baanperspectief voor de sport- en bewegingsleider het meest positief. De kans op werk is voor de komende jaren niet makkelijk te voorspellen. Enerzijds daalt het aantal vacatures, anderzijds komen er nieuwe mogelijkheden door verschuivingen naar lokaal beleid (gezondheidspreventie en transformatie van de jeugdzorg).

De actieve regisserende rol van de overheid met betrekking tot sport en bewegen heeft een gunstige invloed op de arbeidsmarkt voor de sector. Sport wordt door de overheid meer en meer ingezet als middel om andere doelen te bereiken. Daarnaast signaleren we een trend dat op lokaal niveau sectoroverschrijdend beleid plaatsvindt. Denk aan de brede school en aan samenwerking tussen onderwijs, sport en welzijnsvoorzieningen alsmede de inzet van buurtsportcoaches.

Met een opleidingen Sport & Bewegen op niveau 4 is doorstroming mogelijk naar het hbo, bijvoorbeeld naar de opleiding ALO of fysiotherapie. Via sportbonden of sportorganisaties is verdere specialisatie mogelijk. Soms zijn de certificaten of diploma's van sportbonden te behalen binnen de opleiding Sport & Bewegen.

Techniek en Procesindustrie

In 2016 zijn alle eerstejaars studenten gestart in geïntegreerde lesprogramma's, gebaseerd op de nieuwe kwalificatiedossiers. Een hechte verbinding tussen theorie en praktijk geeft een goed beeld van de ontwikkeling van elke student in het beroep waarvoor wordt opgeleid. Het ingevoerde studieloopbaanprogramma zorgt voor een individuele begeleiding, die tijdig en gestructureerd plaatsvindt.

De teams hebben zich in het afgelopen jaar positief ontwikkeld. Het jonge team Elektro en Installatietechniek ging van de vormingsfase en stormfase naar de normfase. Er is saamhorigheid en de samenwerking is versterkt. De teams Middenkader Engineering, Metaal en Werktuigbouw en Mechatronica hebben zich versterkt door gastlessen, docentenstages en scholing op onderwerpen als duurzaamheid en innovatie.

De expertise in de teams wordt nadrukkelijk benut en gebruikt om te komen tot een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. De teamleiding kan zich faciliterend opstellen. De verbinding met het werkveld, waar de beroepspraktijkvorming plaatsvindt, is aan de hand van de nieuwe kwalificatiedossiers versterkt in het ontwerpproces van de curricula. Netwerkbijeenkomsten en klankbordgroepmeetings zijn gericht op verbeterpunten, invullen keuzedelen en hechte samenwerking in het onderwijs, onder andere door gastlessen en docentenstages.

Voor alle actieve opleidingen ontwikkelt zich in de komende jaren een toenemende vraag naar gekwalificeerde arbeidskrachten. Dat zal ook resulteren in vraag naar opleidingen voor andere doelgroepen, in het kader van nascholing en bijscholing.

Intensieve samenwerking krijgt tot slot ook vorm in de bedrijfsopleidingen, die we samen met werkgevers organiseren. We organiseren eigen teams voor de uitvoering van mbo-opleidingen bij onder meer Stedin, Feadship en Heineken.

Welzijn

Domein Welzijn heeft grote stappen gezet bij het op orde krijgen van de basiskwaliteit van onderwijs, examinering en kwaliteitszorg. Aan de hand van een verbeterplan hebben we continu gewerkt aan deze drie speerpunten. Er is een gestructureerd en samenhangend onderwijsprogramma, dat vanuit een uniforme systematiek is beschreven. Resultaat is dat voor de studenten duidelijk is wat van hen verwacht wordt en hoe ontwikkelingsgerichte leereenheden worden afgesloten. Aan de hand van collegiale visitatie, klassengesprekken, training en scholing heeft het onderwijsteam een impuls gegeven aan het pedagogisch-didactisch handelen. Er is voldoende structurering van leeractiviteiten en instructie, adequate begeleiding en feedback op resultaat en proces. De studenten zijn tevreden over de docenten.

De examencommissie heeft een plan van toezicht en voert de daarin opgenomen maatregelen en evaluaties uit. Dat heeft een essentiële bijdrage geleverd aan het op orde krijgen van de examenprocessen. De afname en beoordeling van de beroepsgerichte examinering vindt zorgvuldig plaats en de diplomering is voldoende deugdelijk en geborgd. Er is een goed functionerende examencommissie.

Het onderwijsteam is drager van het teamjaarplan en plan van toezicht. Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd. De kwaliteitszorgcyclus wordt in toenemende mate doorlopen, maar is nog onvoldoende geïntegreerd. Komende tijd gaan we ervoor zorgen dat de verankering van het kwaliteitsdenken bij het voltallige team verder vorm krijgt.

In de kinderopvang is een ontwikkeling gaande naar meer zogenoemde Brede Scholen: netwerken van verschillende voorzieningen voor jeugd – met de school als spil – die de ontwikkeling van kinderen en jongeren van 4 tot 18 jaar stimuleren. Behalve uit onderwijs kan het netwerk bestaan uit welzijnswerk, sportorganisaties, organisaties voor kunst en educatie, peuterspeelzalen, kinderopvang, gezondheidszorg, maatschappelijk werk, bibliotheken en jeugdzorg. Het werken binnen een Brede School vraagt van de pedagogisch medewerker een ruime blik en samenwerking en afstemming over de grenzen van de eigen organisatie heen.

Trends bij de onderwijsassistenten is dat zij steeds meer aan een team worden gekoppeld. Dit leidt tot een andere werkwijze en een ander takenpakket ten opzichte van de situatie waarbij de onderwijsassistent werkt met maar één vaste docent. De onderwijsassistent moet steeds meer kunnen werken met computers en computerprogramma's. In de beroepsbekwaamheid wordt het werken in en met een elektronische leeromgeving steeds belangrijker.

WMO, AWBZ en de ontwikkelingen binnen de jeugdzorg hebben een transitie van het sociale domein tot gevolg gehad. Bij Welzijn 'nieuwe stijl' ligt er meer nadruk op sociale betrokkenheid en zelfredzaamheid. Mensen met een beperking redden zich in en om het huis en blijven langer zelfstandig wonen en meedoen in de maatschappij. Zij geloven meer in eigen kracht en leunen minder op overheid en professionals.

Domein Welzijn is de huidige opleidingen aan het vernieuwen en verbreden, zodat studenten beter worden voorbereid op de veranderingen in de sector. Aan de hand van het onderwijsconcept 4C/ID hebben we samen met ID College de herziene kwalificatiestructuur ontwikkeld en geïmplementeerd. Het werkveld vraagt om generalisten met specialistische kennis die goed kunnen omgaan met veranderingen in de branche. Dit leidt tot verbreding van onze opleidingen in nauwe samenwerking met het werkveld. In alle ontwerpgroepen is het werkveld vertegenwoordigd. Aan de hand van keuzedelen en voorgesorteerde leertrajecten, kunnen studenten, met het oog op hun loopbaan, hun opleiding personaliseren in tempo en aanbod. Er is veel aandacht voor de voorbereiding en aansluiting op doorstroom naar het hbo.

Zorg

Het zorgstelsel in Nederland is flink aan het veranderen, mede vanwege de explosieve stijging van de zorgkosten. Met name de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. Burgers blijven vaker en langer in hun eigen omgeving wonen. De complexiteit van de zorg in de thuiszorg neemt daardoor toe. Dat heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat de werkgelegenheid voor Helpenden Zorg en Welzijn (niveau 2) is gedaald. Het domein Zorg wil de studenten goed voorbereiden op deze veranderingen. We stemmen onze curricula af met de werkvelden

in de Leidse regio en een deel van het onderwijs wordt verzorgd door mensen uit de praktijk. In de BBL-opleiding Medewerker Steriele Medische Hulpmiddelen bijvoorbeeld, verzorgen vakinhoudelijke deskundigen van centrale sterilisatieafdelingen van grote ziekenhuizen het onderwijs. Onze studenten hebben na afronding van de opleiding een gedegen basis voor een start op de arbeidsmarkt.

Het domein Zorg heeft de nieuwe kwalificatiedossiers vertaald naar innovatief onderwijs, in samenspraak met het werkveld. Keuzedelen bijvoorbeeld ontwerpen we samen met het werkveld.

In augustus 2016 is het MBO College Gezondheidszorg gestart: ROC Leiden en ID College geven daarin de opleidingen gezondheidszorg samen vorm. Samen sluiten we ook samenwerkingsverbanden af met zorginstellingen, om de aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk te versterken. Inmiddels zijn er verschillende overeenkomsten, onder meer met het LUMC. In augustus 2016 is ook de gecombineerde opleiding Verzorgende IG/Maatschappelijke Zorg niveau 3 van start gegaan. Studenten volgen twee opleidingen tegelijkertijd en studeren af met twee diploma's: Verzorgende IG en Maatschappelijke Zorg 3. De combinatie van zorg- en welzijnsonderdelen maakt hen breder inzetbaar op de arbeidsmarkt.

In 2016 is een groep docenten bijgeschoold in didactiek en begeleiding. Docenten hebben intensief contact met de beroepspraktijk: ze zijn op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het beroep. Alle docenten lopen elk jaar bijvoorbeeld een dag stage in de beroepspraktijk.

Het domein Zorg wil groeien naar een cultuur waarin de talenten van studenten en medewerkers worden ontwikkeld. We werken onder andere aan een programma voor studenten, waarin zij een internationale stage kunnen lopen, binnen of buiten Europa. Daarnaast is de personeelsformatie in kaart gebracht, waardoor we goed zicht hebben op de expertises die we in de toekomst nodig hebben.

Onderwijs maken we samen met onze omgeving. Wij werken daarom nauw samen met zorginstellingen in de Leidse regio. Zo kunnen we de meest recente trends in de zorg goed vertalen naar ons onderwijs.

Het domein Zorg biedt een breed opleidingsaanbod voor werkgevers in de gezondheidszorg. Naar aanleiding van vragen uit het werkveld bieden we al scholingstrajecten aan voor onder andere verpleegtechnische vaardigheden, werkbegeleiding en opslag en transport van medische hulpmiddelen.

In het kader van de kwaliteitscyclus voeren de teams van de zorgopleidingen jaarlijks een zelfevaluatie uit. Een van de zaken die in 2016 aandacht vroeg, was de communicatie met de bpv-instellingen. Om deze communicatie te verbeteren wordt in het MBO College onder meer een gezamenlijk bpv-bureau opgezet.

MBO College Entree

Sinds augustus 2016 is er het MBO College Entree, een krachtige samenwerking tussen ID College en ROC Leiden waarmee in Leiden sprake is van één gezamenlijke Entreeopleiding. Het initiatief is een gevolg van de aanstaande fusie van beide scholen én van de wens van de minister om te komen tot één kwalitatief hoogwaardige Entreeopleiding in Leiden. Een belangrijke ontwikkeling waarmee we jongeren aan de onderkant van de arbeidsmarkt betere kansen kunnen bieden.

Ter voorbereiding op het MBO College Entree hebben docenten van beide onderwijsinstellingen samengewerkt aan het onderwijsontwerp, met brede mogelijkheden voor in- en doorstroming naar een vervolgopleiding. Het onderwijsteam hanteert de ontwerpprincipes van het 4C/ID-model, dat uitgaat van authentieke leeractiviteiten waaraan kennis en vaardigheden worden gekoppeld. Uitgangspunt is het herziene kwalificatiedossier Entree, met onder andere de kwalificaties Assistent Dienstverlening en Zorg, Assistent Verkoop/Retail, Assistent Mobiliteitsbranche, Assistent Horeca, Voeding en Voedingsindustrie en Assistent Logistiek. Medio 2016 is er veel aandacht besteed aan de vorming van het nieuwe onderwijsteam.

Voor de Entreeopleiding is een bindend studieadvies ingevoerd, dat binnen vier maanden moet worden gegeven. Bij onvoldoende studieresultaten kunnen we de student adviseren te kiezen voor een andere opleiding of om het onderwijs te verlaten. Daarbij kunnen we de student nog wel korte tijd begeleiden naar een baan. De studieloopbaanbegeleiders en intern begeleider stippe-

※※2016/ Studenten helpen tijdens Koningsspelen Leiden ※※



Op vrijdag 22 april 2016 genoten ruim 9.000 kinderen van 31 Leidse basisscholen van een sportieve en vooral gezellige dag tijdens de Koningsspelen Leiden.

Zo'n vijfhonderd studenten van ROC Leiden en ID College werkten mee om deze dag tot een succes te maken. Ook leerlingen en studenten van Bonaventuracollege, Hogeschool Leiden (pabo), Leonardo College, Visser 't Hooft Lyceum, Vlietland College en Stedelijk Gymnasium hielpen mee. Een mooi project vóór het onderwijs, dóór het onderwijs. Alle deelnemende mbo-opleidingsrichtingen hadden hun eigen taak. Zo begeleidden studenten van de opleiding Sport & Bewegen kinderen van groep 3 tot en met 8 op de sport-

velden. Studenten Welzijn, Recreatie en Toerisme hielpen mee met de spelletjes van de kleutergroepen op de schoolpleinen. Studenten Orde & Veiligheid leidden de verkeersstromen rondom de sportvelden in goede banen, studenten Facilitaire Dienstverlening regelden de logistiek, studenten Bakkerij bakten heerlijke oranje petit fours en studenten Media & Vormgeving legden de dag vast in filmpjes en foto's.

De Leidse basisscholen zijn hiermee enorm geholpen, onze studenten deden belangrijke praktijkervaring op binnen hun eigen opleiding, aansluitend bij hun toekomstige beroep. Een aantal studenten deed tijdens de Koningsspelen zelfs examen.

len met de student een arbeidsmarktgericht traject uit. Aangescherpte screening gericht op een regiogebonden aanname-beleid en een zorgvuldige intake, waarbij toeleverende partijen worden betrokken, in combinatie met intensieve studentbegeleiding, heeft geleid tot minder uitval dan in 2015. Het team is trots op het behalen van voldoende rendement en op positieve scores bij het studenttevredenheidsonderzoek.

Trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt tonen aan dat de vraag naar laaggeschoold personeel al decennialang stabiel is. Er is op assistentniveau perspectief op werk in allerlei bedrijven en instellingen in de sectoren economie, handel, voeding, leefomgeving, techniek, zorg en welzijn. In de loop van de jaren verschoof het zwaartepunt van de vraag van industrieel werk naar werk in handel en dienstverlening.

Dienstverlening (niveau 2)

In augustus 2016 is de nieuw vormgegeven opleiding Dienstverlening 2 van start gegaan. Dit nieuwe kwalificatiedossier kent drie uitstroombanen:

- Medewerker Facilitaire Dienstverlening niveau 2
- Helpende Zorg en Welzijn niveau 2
- Medewerker Sport en Recreatie niveau 2

Het nieuwe kwalificatiedossier biedt studenten meer kansen op de arbeidsmarkt omdat het breder is opgezet. Binnen het ontwerp is gekozen om te starten met een basisjaar. Dit jaar is voor alle drie de uitstroombanen hetzelfde. De studenten maken kennis met de drie beroepen uit het nieuwe kwalificatiedossier. Aan het einde van het basisjaar kiest de student zijn of haar definitieve uitstroombaan.

De opleiding Facilitaire Dienstverlening biedt de meeste kansen op de arbeidsmarkt. Het afgelopen jaar zagen we echter dat deze opleiding het minst populair is onder onze doelgroep. Volgend schooljaar willen we de opleiding in de spotlights zetten.

Het merendeel van onze studenten kiest voor de opleiding Helpende Zorg en Welzijn. Op dit moment biedt deze opleiding weinig kansen op de arbeidsmarkt. De meeste studenten willen doorstromen naar een niveau 3-opleiding bij Zorg of Welzijn. Het bijbehorende keuzedeel 'doorstroom niveau 3' wordt dan ook aangeboden.

Ook de opleiding Medewerker Sport en Recreatie biedt weinig arbeidskansen. Voor deze opleiding bieden we eveneens het keuzedeel 'doorstroom naar niveau 3' aan.

Boerhaave College (vavo)

Het Boerhaave College voor vmbo, havo en vwo is van oudsher een begrip in de Leidse regio. Aanvankelijk vooral als tweede-wegonderwijs, maar de laatste jaren ligt de nadruk steeds meer op tweedekansonderwijs. Het gaat dan om leerlingen die op een reguliere dagschool gezakt zijn en het examenjaar bij het Boerhaave College komen overdoen. Daarnaast volgt ongeveer twintig procent van onze leerlingen een tweejarig traject, te weten klas 3 en 4 vmbo of 4 en 5 havo.

Op alle niveaus hebben we te maken met een relatief grote groep leerlingen, die op grond van hun persoonlijke situatie op een reguliere dagschool de eindstreep niet hebben kunnen halen. Dit vraagt extra zorg en aandacht van onder andere de mentoren. Hierbij is het cruciaal leerlingen die niet naar de les gaan, zo snel mogelijk te benaderen. Ook in 2016 hebben we extra ondersteuning van een verzuimmedewerker gekregen, die toeziet op aanwezigheid. Daarnaast is er vanaf november 2016 een extra interne begeleider ingezet. Zij ondersteunt de mentor bij de voortgangsgesprekken en indien nodig bij doorverwijzing naar tweede- of derdelijns begeleiding. In 2017 wordt dit voortgezet.

De slagspercentages liggen boven de 80%. Dat is voor deze doelgroep een mooi resultaat. Het verschil tussen de gemiddelde schoolexamencijfers en het centraal examencijfer is de afgelopen drie schooljaren voor zowel vmbo, havo als vwo gemiddeld kleiner dan 0,5 punt en voldoet daarmee aan de eis van de Inspectie van het Onderwijs.

Periodiek meten we de tevredenheid van onze leerlingen. Via een schriftelijke enquête worden zij over verschillende aspecten bevraagd. Leerlingen geven aan zich op school veilig te voelen (90%) en zijn tevreden (80%) over onder meer intake, lessen/opleiding, toetsen en examinering. Hoewel Boerhaave binnen ROC Leiden een min of meer 'vreemde eend in de bijt' is, is er vanuit de leerlingen interesse voor de studentenraad.

Periodiek wordt vanuit ROC Leiden ook de tevredenheid van docenten en managers gemeten. Daaruit blijkt een grote mate van tevredenheid als het gaat om de eigen organisatie (Boerhaave).

Tijdens twee teambijeenkomsten zijn de docenten afgelopen jaar geschoold op activerende werkvormen.

Vanaf september zijn er twee kwartiermakers, die vanuit ID College en ROC Leiden/Boerhaave College samen met de teams vavo, vorm geven aan het transitieproces.

Eind december is er afscheid genomen van rector Gees van der Lee, zij was ruim 30 jaar verbonden aan het Boerhaave College. Per 1 januari 2017 neemt Angela van Steijn het stokje van haar over.

Educatie

In 2016 heeft de afdeling Educatie (Taalschool) van ROC Leiden ondanks de ingezette afbouw middelen van de gemeente Leiden ontvangen. De afdeling heeft in 2016 nog twee docenten die het aanbod van Alfabetisering NT2, Laaggeletterdheid NT1, Niveauverhoging NT2/SE en Niveauverhoging NT2.SE geven. In 2017 wordt dit verder uitgebouwd.

Contractactiviteiten

De afdeling Verkoop & Contract heeft ook afgelopen jaar maatwerktrajecten geleverd aan bedrijven en instellingen. Dit vereist een hechte samenwerking met het onderwijs, ons motto is dan ook 'Verkopen doen we samen'. Het gaat hierbij om trajecten in de vorm van BedrijfsBBL, ContractBBL en ContractBOL. Soms worden ook 100% contractactiviteiten verkocht, waarbij geen sprake is van financiering door OC&W. De kosten komen dan volledig voor rekening van de opdrachtgever.

Toch veranderen regelmatig de insteek, de visie en het beleid ten aanzien van contractactiviteiten. Zo zijn er in 2016 keuzes gemaakt in het kader van macrodoelmatigheid, waardoor wij vanaf het nieuwe jaar ons in principe uitsluitend richten op bedrijven en instellingen in onze eigen regio. Ook de samenwerking met scholingspartners wordt vanaf medio 2016 uitgebouwd, zodat de verantwoordelijkheid en uitvoering van het onderwijs voor 100% bij onze eigen instelling komt te liggen. Deze maatregelen zijn een gevolg van richtlijnen en/of wensen vanuit het ministerie.

De wijzigingen stelden ons in staat om alle lopende langdurige contracten te controleren en daar waar nodig aan te passen en uit te breiden in overleg met onze klanten. Een kwaliteitsslag die wij samen met de betrokken onderwijsmanagers maakten en die bij een aantal klanten leidde tot nieuwe trajecten.

Afhankelijk van het economische klimaat zien we periodiek verschuivingen in vraag naar soorten opdrachten en soorten opdrachtgevers. Waren er enkele jaren geleden veel trajecten in het domein Economie (Kamers van Koophandel en Belastingdienst Nederland), nu zien we vooral vraag vanuit de werkvelden gezondheidszorg en techniek.

Binnen het MBO College Gezondheidszorg wordt ten aanzien van één traject nog steeds een landelijke dekking bereikt. Dit betreft het verzorgen van de BBL-opleiding Medewerker Steriele Medische Hulpmiddelen. De uitvoering van dit traject vindt plaats in een samenwerkingsverband met drie ROC's verspreid over het land.

De formatie van de afdeling Verkoop & Contract nam met één fte af en bestaat nu nog uit twee medewerkers. Tijdens of na de fusie verwachten we dat de formatie zal worden aangepast, met het oog op te verwachten nieuwe projecten, met name in het kader van 'Een leven lang leren'.



✱✱2016/ Student Mediavormgeving verkozen tot Uitblinker ✱✱

Student Mediavormgeving Veerle Sloof werd in april gekozen tot Uitblinker 2016 van ROC Leiden.

Een uitblinker is een mbo-student die naast inzet voor zijn of haar studie bijzondere prestaties heeft geleverd. Veerle runt naast haar studie een eigen bedrijf en regisseerde onder meer een videoclip voor een popartiest. Ze heeft haar opleiding Mediavormgeving versneld afgerond, viel op en kwam al snel in aanmerking voor de Uitblinkersverkiezing vanwege haar talent en passie voor fotografie, waarbij ze altijd oog heeft voor detail en gaat voor het hoogst haalbare.

Samen met collega-student (en uiteindelijke winnares) Lianne Fons van ID College, veroverde Veerle in november een plek in de top tien van de finale van de landelijke MBO Uitblinkersverkiezing. Tijdens het afrondende gala maakte ze in een pitch aan een jury onder leiding van minister Jet Bussemaker duidelijk een echte ambassadeur te zijn voor het mbo: 'Ik wil graag de buitenwereld laten zien wat mbo'ers in hun mars hebben. Het is belangrijk dat alle mbo'ers zelf inzien wat ze kunnen bereiken.' Veerle ging nog een stap verder en bracht een relevant punt onder de aandacht, namelijk de aansluiting van het onderwijs met het werkveld. 'Ik heb zelf enorm veel baat gehad bij de kansen die er liggen tussen beroepenveld en studie. Met mijn ambassadeurschap zou ik dit aspect graag willen uitdragen, zodat studenten nog betere kansen krijgen in het beroepenveld.'

Dat ROC Leiden een periode van verandering heeft doorgemaakt, wist Veerle in haar pitch op een inspirerende manier te verwoorden. 'Ik heb een school zien groeien en zijn passie en doel zien hervinden. Dat is dankzij de docenten en dankzij de studenten. Ik heb ook in deze periode inspirerende mensen met inspirerende verhalen ontmoet. Als ambassadeur van het mbo en als fotograaf en filmmaker zou ik deze verhalen willen vastleggen en laten zien.'

12 / Financiën

Kerncijfers geconsolideerde jaarrekening

	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Balans (x € 1.000,-)			
Eigen vermogen	3.265	-29.152	-27.932
Voorzieningen	10.657	4.080	8.260
Totaal vermogen	48.751	28.122	83.179
Exploitatie (x € 1.000,-)			
<i>Baten</i>			
Totale baten (excl. rentebaten)	105.759	71.195	69.630
Rentebaten	158	25	127
Totale baten (incl. rentebaten)	105.917	71.220	69.757
<i>Lasten</i>			
Totale lasten (excl. rentelasten)	70.787	68.666	114.804
Rentelasten	2.712	3.774	3.868
Totale lasten (incl. rentelasten)	73.499	72.440	118.672
Belastingen	0	0	0
Netto resultaat	32.418	-1.219	-48.915
Kengetallen			
Solvabiliteitsratio 2 (eigen vermogen + voorzieningen / totaal vermogen)	28,6%	-89,2%	-23,7%
Liquiditeit (Current ratio = Vlottende activa / Kortlopende schulden)	176,3%	7,1%	13,1%
Rentabiliteit = Resultaat / (totale baten + rentebaten)	30,6%	-1,7%	-70,1%
Huisvestingsratio (Huisvestingslasten + Afschrijvingen geb. en ter.) / Totale lasten	11,7%	10,3%	8,3%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen / Totale baten)	3,1%	-40,9%	-40,0%

De hiernaast gepresenteerde kerncijfers zijn de cijfers over 2016, inclusief de verwerking van een substantieel deel van de toegekende € 40,0 miljoen subsidie. Het zeer positieve resultaat over 2016 bestaat, naast een positief genormaliseerd resultaat van € 11,5 miljoen, uit de realisatie van € 29,4 miljoen van de toegekende subsidie. Daarnaast is € 7,7 miljoen toegevoegd aan de voorzieningen. Het eigen vermogen is hersteld naar een positief vermogen. In het vervolg van dit jaarverslag en de jaarrekening worden de positieve cijfers over 2016 van ROC Leiden uitgebreid toegelicht.

Subsidie

In 2015 heeft het ministerie van OCW, als gevolg van de verslechterde liquiditeitspositie van ROC Leiden, maximaal € 40,0 miljoen subsidie toegezegd. De Tweede Kamer heeft, in twee etappes, positief gestemd over de toekenning van de subsidie. In 2016 is de toekenning geëffectueerd. De subsidie is toegekend in drie onderdelen:

vestingslasten beduidend lager zijn. De gemaakte kosten voor de overbrugging vanaf medio 2015 tot en met balansdatum 2016 zijn € 7,1 miljoen. Dit gedeelte is in 2016 als bate verantwoord.

Het laatste onderdeel van de totale subsidie is voor de instelling en de studenten het meest in het oog springend. De subsidie is verleend op grond van de overweging dat ROC Leiden, in samen-

Subsidie ministerie van OCW	Totale subsidie 2015-2018	Ontvangst in 2016	Verwerkt als baten in 2016	Nog te besteden ultimo 2016
Bedragen in € 1,-				
Balans				
Liquiditeitssteun	18.000.000	18.000.000	18.000.000	0
Overbrugging huisvestingssituatie	14.000.000	9.500.000	7.142.091	2.357.909
Verbeteren onderwijskwaliteit	8.000.000	4.957.853	4.238.214	719.639
	40.000.000	32.457.853	29.380.306	3.077.547

De liquiditeitssteun is in 2016 in zijn geheel ontvangen. In eerste instantie was dit in 2015 als rekeningcourantkrediet beschikbaar gesteld. Hiermee kon ROC Leiden in 2015 onder andere de faciliteiten bij de banken aflossen. Het ontvangen bedrag van € 18 miljoen heeft hierdoor betrekking op middelen die in voorgaande jaren al uitgegeven zijn. Het volledige bedrag kan in 2016 als bate verantwoord worden.

Voor de overbrugging van de huisvestingssituatie is € 14 miljoen beschikbaar gesteld. De subsidie ad € 14 miljoen is verleend op grond van de overweging dat ROC Leiden in de periode van medio 2015 tot medio 2018 voldoende middelen moet kunnen besteden aan het verzorgen van onderwijs. Om dit mogelijk te maken heeft het ministerie van OCW middelen beschikbaar gesteld voor het bekostigen van de huisvesting. De periode van medio 2015 tot medio 2018 is de periode van overbrugging van de oude naar de nieuwe huisvestingssituatie. Vanaf medio 2018 zal de huisvestingssituatie genormaliseerd zijn en zullen de huis-

werking met het ID College, een gerichte impuls kan geven aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs in de regio. Net als bij het deel van de huisvesting heeft de subsidie een looptijd van 30 juni 2015 tot en met 31 juli 2018. De hoogte van de verantwoorde baten zijn gelijk aan de gemaakte kosten tot en met balansdatum 2016. Dit betekent dat in de periode vanaf 30 juni 2015 tot en met 31 december 2016 voor € 4,2 miljoen aan kosten gemaakt is om de kwaliteit van het onderwijs structureel te verhogen.

Algehele herziening huisvestingsafspraken

In april 2015 heeft ROC Leiden samen met Green en BNG Bank, op basis van in 2014 opnieuw geïnitieerde onderhandelingen, geheel herziene huisvestingsafspraken gemaakt. Deze afspraken zijn vastgelegd in een door partijen ondertekende term sheet. De belangrijkste onderdelen hierin zijn:

- Het ontbinden van de terugkoopplicht voor het gehele gebouw Lammenschans.
- Het afsluiten van een nieuwe leasecontract voor het gebouw Lammenschans met een marktconforme leaseprijs die beduidend lager is dan de huidige leaseprijs.
- Een gebruikstermijn voor het gebouw Lammenschans, die loopt tot 31 juli 2046.
- Het vervallen van de koopoptie voor gebouw Centraal Station en de mogelijkheid om met ingang van 1 augustus 2018 het leasecontract van dit gebouw te beëindigen. In 2016 is de lease van het gebouw Centraal Station officieel opgezegd per 1 augustus 2018.
- Conform de afspraken in de financieringsconstructie worden de depots ad € 23,1 miljoen overgedragen aan Green.
- De huurdersbelangen (inbouwpakketten) komen bij het verlaten van het pand toe aan Green.

Verwerking nieuw huurcontract

In december 2015 zijn de afspraken uit de term sheet nader uitgewerkt in een door partijen ondertekend leasecontract. Dit leasecontract kwalificeert voor gebouw Lammenschans als een financial lease voor de opstallen en een operational lease voor de grond. De financial lease voor de opstallen is in de balans opgenomen en bedraagt per ultimo 2016 € 21,4 miljoen (2015 bij initiële verwerking: € 22,1 miljoen). De off balance verplichting voor de grondcomponent bedraagt € 9,5 miljoen. De jaarlijkse leasetermijn van deze grondcomponent wordt ten laste van de exploitatierekening gebracht. Aanpassing van de boekwaarde van het financial lease actief in 2015 heeft per saldo beperkte invloed op de Staat van baten en lasten 2016. De lagere afschrij-

vingen worden gecompenseerd door de huurcomponent van de grond en rentelasten uit hoofde van de lease.

In het nieuwe leasecontract van Lammenschans is afgesproken dat de garanties voor het parkeren en de sporthal, die dateren uit 2011, vooralsnog van kracht blijven. Deze garanties zijn lasten voor ROC Leiden, die niet ingezet kunnen worden voor het onderwijs. Beide garanties kwalificeren als verlieslatende contracten. In 2015 zijn de maximale toekomstige lasten voor deze garanties aan de voorziening toegevoegd. Het bestuur van ROC Leiden is in gesprek met de belanghebbenden om deze afspraken om te buigen.

Ratio's

In 2014 zijn bijzondere afwaarderingen doorgevoerd. Het eigen vermogen is hierdoor in 2014 gedaald tot een negatief vermogen. De solvabiliteit en de liquiditeit zijn in 2014 ook enorm gedaald. In 2015 is de nieuwe lease voor Lammenschans verwerkt en de oude lease uitgeboekt. Daarnaast is in 2015 een aantal schulden ingelost. Dit heeft in 2015 geleid tot een verdere daling van de solvabiliteit en de liquiditeit. Door de toegezegde overheidssteun van het ministerie van OCW van maximaal € 40 miljoen, kon in 2015 continuïteit worden gegarandeerd.

2016 laat een positief beeld zien. De verwerking van de subsidie is hierboven al toegelicht. Verder had ROC Leiden in 2016 te maken met een daling van de studentenaantallen. De ontvangen rijksbijdragen zijn echter gebaseerd op de studentenaantallen van 1 oktober 2014, die substantieel hoger waren dan de studentenaantallen in 2016. Het resultaat hiervan is dat ROC Leiden hogere rijksbijdragen ontving dan het als onderwijslasten in 2016 had.

De verschillende ratio's zijn in 2016 allemaal gestegen. Door het positieve resultaat is het eigen vermogen gestegen tot een positief saldo. Daarnaast zijn verschillende dotaties gedaan ten gunste van de voorzieningen. De 'solvabiliteitsratio 2' (inclusief voorzieningen) is gestegen tot 28,6% (2015: -/- 89,2%). Dit benadert de signaleringsgrens van 30%. Als het leasecontract van Lammenschans verwerkt zou worden als een volledig operationale lease, dan komt de solvabiliteitsratio 2 uit op 51,3%.

De current ratio ofwel liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva) is gestegen naar 176,3% per eind 2016 (was eind 2015: 7,1%). Deze enorme stijging wordt grotendeels veroorzaakt door de hierboven beschreven subsidie van het ministerie van OCW. De ratio overschrijdt de signaleringsgrens van 100%.

De kengetallen huisvestingsratio en weerstandsvermogen zijn nieuw opgenomen dit jaar. De huisvestingsratio laat de verhouding zien van de huisvestingslasten inclusief afschrijving op gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten. Deze ratio wordt bij ROC Leiden positief beïnvloed door de leaseverwerking van het gebouw Lammenschans. Een deel van de leasebetalingen wordt niet verantwoord binnen de huisvestingslasten. Daarnaast wordt de ratio negatief beïnvloed door de hoge huisvestingslasten van het gebouw Centraal Station. Per 1 augustus 2018 wordt dit gebouw verlaten, waardoor de huisvestingslasten zullen dalen. Overigens blijft de ratio ruim binnen de gestelde signaleringsgrens.

Het weerstandsvermogen geeft aan hoe het eigen vermogen zich verhoudt ten opzichte van de totale baten. In 2016 is incidenteel een bate verantwoord van € 29,4 miljoen aan subsidie. Deze bate geeft een vertekend beeld van het weerstandsvermogen ultimo 2016. Als alleen de baten uit reguliere bedrijfsvoering in de weging betrokken worden, is het weerstandsvermogen 4,3%.

Exploitatie

		2016	2015	verschil
Bedragen in € 1,-				
Totale baten	A	105.916.748	71.220.604	34.696.144
Incidentele baten	B	30.247.502	213.426	30.034.077
Genormaliseerde baten	C = A - B	75.669.246	71.007.178	4.662.067
Totale lasten	D	73.499.350	72.440.073	1.059.278
Incidentele lasten	E	9.308.296	3.689.651	5.618.644
Genormaliseerde lasten	F = D - E	64.191.055	68.750.421	-4.559.366
Genormaliseerd resultaat	G = C - F	11.478.191	2.256.757	9.221.434
Resultaat 2017	H = A - D	32.417.398	-1.219.468	33.636.866

Het resultaat 2016 na belastingen is € 32,4 miljoen positief.
Het genormaliseerde resultaat is € 11,5 miljoen positief.
De incidentele baten 2016 bestaan uit:

Incidentele baten 2016

Bedragen in € 1,-

Subsidie OCW Liquiditeitssteun	18.000.000
Subsidie OCW Overbrugging huisvesting	7.142.091
Subsidie OCW Verbeteren onderwijskwaliteit	4.238.214
Subsidie kosten aansprakelijkheidsstelling	99.764
Afrekeningen voorgaande jaren	615.032
Herwaarderung leaseverplichting LMS	152.401
Totaal incidentele baten	30.247.502

De incidentele lasten 2016 bestaan uit:

Incidentele lasten 2016

Bedragen in € 1,-

Dotatie personele voorziening wachtgeld	3.087.391
Dotatie personele voorziening seniorenverlof	2.108.880
Dotatie kortlopende schuld vakantiedagen OBP	559.518
Extra lasten accountantscontrole 2015	64.287
Dotatie voorziening verlieslatend contract	2.000.000
Kosten voor aanstaande fusie met ID College	804.126
Kosten aansprakelijkheidsstelling	99.764
Herwaarderung SWAPS	584.330
Totaal incidentele lasten	9.308.296

Het positieve genormaliseerde resultaat over 2016 is als volgt te verklaren:

Genormaliseerd resultaat 2016

Bedragen x € 1 miljoen

Begroting 2016 (incl. T-2 resultaat)	4,2
Daling in studenten (lagere personeelslasten)	3,0
Sturing in bedrijfsvoering	4,3
Totaal genormaliseerd resultaat	11,5

De begroting over 2016 sloot met een positief saldo van € 4,2 miljoen. De belangrijkste oorzaak van dit positieve begrotingsresultaat is de T-2 bekostigingssystematiek. In 2016 was de daling van het aantal studenten groter dan voorzien bij de opstelling personeelslasten voor de begroting 2016. Gezien de daling van het aantal studenten is er op gestuurd om het personeelsbestand sneller terug te brengen, waardoor er een additioneel positief effect ontstaat van € 3,0 miljoen. De verbeterde sturing op bedrijfsvoering geeft een positief effect van € 4,3 miljoen.

	Realisatie 2016	%	Begroting 2016	%	Realisatie 2015	%
Bedragen in € 1,-						
Totale (genormaliseerde) baten	75.663.876	100%	74.557.222	100%	71.195.298	100%
Personele lasten	45.577.692	60%	48.024.616	64%	48.115.489	68%
Afschrijving	1.485.681	2%	1.546.294	2%	1.514.742	2%
Huisvestingslasten	7.552.348	10%	7.393.114	10%	7.086.923	10%
Overige lasten	7.447.760	10%	9.083.315	12%	8.259.218	12%
Totale (genormaliseerde) lasten	62.063.481	82%	66.047.339	89%	64.976.372	91%
(Genormaliseerde) Financiële baten/ lasten/belastingen	-2.122.204	3%	-3.329.133	4%	-3.962.169	6%
(Genormaliseerd) Operationeel resultaat	11.478.191		5.180.750		2.256.757	
Incidentele baten/lasten	20.939.207	-28%	-944.301	1%	-3.476.226	5%
Saldo exploitatie	32.417.398	43%	4.236.450	6%	-1.219.468	-2%

Personeelslasten

De verhouding personeelslasten ten opzichte van totale baten over 2016 is 48,5% (2015: 67,6%). Dit lage percentage over 2016 wordt veroorzaakt door het hoge bedrag aan incidentele baten. De verhouding personele lasten ten opzichte van de genormaliseerde baten over 2016 is 60,2%. Dit percentage wordt op zijn beurt weer negatief beïnvloed door de hoge rijksbijdragen in 2016. De hoge rijksbijdragen worden gevoed uit de T-2 bekostigingssystematiek. De studentenaantallen van 1 oktober 2014 zijn de basis voor de rijksbijdrage 2016. De studentenaantallen in 2016 zijn lager dan in 2014. Het gevolg is dat de personeelslasten in 2016 in verhouding lager zijn dan de rijksbijdragen 2016, die gevoed worden uit de studentenaantallen in 2014.

Treasury

Het treasurybeleid van ROC Leiden is vastgelegd in het treasury-statuut, dat is vastgesteld in december 2016. De treasuryfunctie heeft als algemene doelstelling bij te dragen aan de financiële continuïteit van de organisatie. Deze primaire doelstelling kan worden vertaald in de volgende subdoelstellingen:

- Het waarborgen van de financierbaarheid van de organisatie.
- Het beheersen van de (potentiële) financiële risico's van de organisatie.
- Het optimaliseren van het rendement op de liquiditeiten en renteresultaten binnen de limieten en richtlijnen van het treasurystatuut.
- Het zorgdragen voor een effectief en efficiënt betalingsverkeer.

Bij het uitvoeren van treasuryactiviteiten dient veelal een afweging te worden gemaakt tussen optimalisatie van financiële resultaten enerzijds en beheersing van financiële risico's anderzijds. Bij ROC Leiden ligt de prioriteit – gegeven de maatschappelijke en publieke achtergrond – in de eerste plaats bij het beheersen en beperken van financiële risico's.

Het treasurybeleid is opgesteld conform de hernieuwde 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'.

Liquiditeiten

In 2015 was de liquiditeitspositie dusdanig verslechterd, dat ROC Leiden zonder aanvullende financiële steun niet zelfstandig aan zijn betalingsverplichtingen kon voldoen. Medio 2015 heeft het Rijk de bancaire financiering van BNG Bank en Deutsche Bank overgenomen en zijn voorwaardelijke toezeggingen gedaan voor additionele financiële impulsen. Totaal is onder voorwaarden maximaal € 40,0 miljoen toegekend. Vooruitlopend is in 2015 in twee stappen € 23,0 miljoen aan faciliteit beschikbaar gesteld via schatkistbankieren. Beide stappen zijn voorafgegaan door een positief besluit in de Tweede Kamer.

Per 29 juni 2015 maakt ROC Leiden gebruik van schatkistbankieren. De rekeningcourantfaciliteit is vanaf die datum door het ministerie van OCW mogelijk gemaakt en bedroeg € 18,0 miljoen. Op 21 december 2015 is de kredietfaciliteit met € 5,0 miljoen verhoogd, tot € 23,0 miljoen. Per 31 december 2015 was € 19,8 miljoen getrokken van de faciliteit. In de periode tussen september 2016 en december 2016 heeft het ministerie van OCW de eerste tranches van de subsidie van in totaal € 40,0 miljoen overgemaakt. Dit was in totaal € 32.457.853,-. In december 2016 heeft het ministerie de rekeningcourantfaciliteit teruggedraaid van € 18,0 miljoen naar € 7,0 miljoen.

Onder andere de subsidie, alsmede de T-2 bekostigingssystematiek, hebben ervoor gezorgd dat ROC Leiden per november 2016 geen gebruik meer maakt van de rekeningcourantfaciliteit. Het positieve banksaldo (€ 21,9 miljoen) is op balansdatum 2016 verantwoord binnen de liquide middelen.

Rentecontracten

Om de variabele rente op de opgenomen gelden te fixeren, zijn in 2006 rentecontracten gesloten (zogenoemde *swaps*). Deze swaps zijn aangegaan om de rente van de rekeningcourantkredieten vast te zetten. Vanaf november 2016 maakt ROC Leiden geen gebruik meer van een rekeningcourantfaciliteit. De marktwaarde van het niet-effectieve deel van de swaps is als last in de voorgaande jaarrekeningen verwerkt en toegelicht. Tot en met ultimo 2015 had dit een negatief effect van € 190.117,- op het resultaat. In 2016 is hieraan € 584.330,- gedoteerd. Er zijn geen margin-call verplichtingen. In 2017 respectievelijk 2018 lopen de SWAP-contracten af en zal de voorziene negatieve marktwaarde vrijvallen.

Depots

ROC Leiden heeft per eind 2016 € 23,1 miljoen gespaard in een depot. Het spaartegoed is in beginsel gerubriceerd onder de financiële vaste activa. De belegging voldoet aan de eisen die de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016' daaraan stelt. Bij het afsluiten van de raamovereenkomst worden de fondsen, conform de afspraken uit de term sheet, overgedragen aan Green. Omdat ROC Leiden feitelijk geen economische voordelen meer heeft uit de depots, is de afwaardering van de depots in 2014 voorzien in de kosten. Als gevolg van de afwaardering in 2014 en als gevolg van de *derecognition* van de oude lease Lammenschans, zijn de depots in 2016 niet (meer) gewaardeerd op de balans.

Notitie Helderheid in de bekostiging

Naar aanleiding van de notitie Helderheid in de bekostiging zijn er in de OCW-richtlijn aanvullende eisen gesteld aan het bestuursverslag. De onderwerpen worden hierna toegelicht.

Thema	Toelichting		
1. Uitbesteed onderwijs	ROC Leiden werkt samen met scholingspartners. De onderwijs-uitvoering vindt plaats in samenwerking met deze scholingspartners die zorgen voor invulling van de lesprogramma's en	voor bevoegde docenten. ROC Leiden is verantwoordelijk voor het vaststellen en de kwaliteit van opleidingsprogramma en examineringsinstrumenten. De afbouw van de samenwerking	met deze scholingspartners is voortgezet in 2016. Op 1 oktober 2016 waren in totaal nog 153 studenten ingeschreven bij twee verschillende scholingspartners.
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten	Er zijn geen investeringen gepleegd in private activiteiten die gefinancierd zijn uit de Rijksbijdrage. De <i>sale-and-lease-back</i> -constructie met Green voor het gebouw Lammenschans is beëindigd per 31 juli 2016. Dit heeft tot gevolg dat er geen sprake meer is van publiek-private samenwerking.		
3. Verlenen van vrijstellingen	De examencommissie van ROC Leiden kan een student die via EVC's (Eerder Verworven Competenties) kan aantonen	dat hij aan (een deel van) de kwalificatie-eisen voldoet, vrijstelling verlenen van deelname aan onderwijs en/of een	of meer ontwikkelingsgerichte en/of kwalificerende examenonderdelen.
4. Fonds voor les- en cursusgelden	ROC Leiden voert een strikt beleid ten aanzien van les- en cursusgelden. Oninbare verschuldigde cursusgelden worden uit handen gegeven aan een deurwaarder en niet kwijtgescholden. Er is dus geen fonds voor les- en cursusgelden en	derhalve is ook geen sprake van een voeding vanuit de rijksbijdrage. ROC Leiden heeft altijd het standpunt ingenomen dat het niet aan de onderwijsinstelling zelf kan zijn om tegemoet te komen aan de wettelijke verplichting tot het	betalen van cursusgeld door een student om een opleiding aan de eigen instelling te volgen.
5. Uitschrijven van studenten kort na peildatum	Tussen 1 en 15 oktober 2016 zijn vier studenten uitgestroomd, waarvan 1 gediplomeerd. Ook zijn twee studenten met een diploma per 30 september 2016 als bekostigd aangemerkt.		
Inschrijvingen in meer dan één opleiding.	Binnen ROC Leiden staan geen studenten dubbel ingeschreven, waardoor zij twee keer bekostigd zouden worden.		
Verzorgen van onderwijs in geïntegreerde trajecten educatie en beroepsonderwijs	Twee deelnemers hebben een MBO-VAVO combinatie. Er is echter geen sprake van een dubbele bekostiging op één activiteit.		
6. Studenten die veranderen van opleiding/leerweg	Uit de vergelijking van peildatum 1 februari 2017 met peildatum 1 oktober 2016 blijkt dat er mogelijk studenten	zijn overgestapt naar een andere opleiding (ander kwalificatiedossier).	
7. Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven	In 2016 zijn geen nieuwe maatwerktrajecten met bedrijven of organisaties overeengekomen. Wel zijn de bestaande trajecten doorgezet. Het betreft hier opleidingen die op	verzoek van een bedrijf worden uitgevoerd door een onderwijsinstelling. Bedrijven waar reguliere trajecten lopen zijn: Stedin, Alliander, Feadship en diverse ziekenhuizen (voor het	traject MSMH). Op 1 oktober 2016 waren bij deze trajecten 269 deelnemers ingeschreven.
8. Onderwijs in het buitenland	Ingeschreven buitenlandse studenten verblijven rechtmatig in Nederland. ROC Leiden verzorgt geen onderwijs in het buitenland.		

Continuïteits- en risicoparagraaf

Situatieschets, onzekerheden en continuïteits-veronderstelling

Gesteund door het ministerie van OCW en de Tweede Kamer heeft ROC Leiden eind 2015 samen met ID College de stichting Transitiestichting ROC Leiden/ID College opgericht. Hiermee is definitief gekozen om versneld toe te werken naar een gezamenlijke en gelijkwaardige structurele samenwerking tussen beide mbo-scholen, uiterlijk per augustus 2018. De planning is om de bestuurlijke fusie al met ingang van studiejaar 2017/2018 geregeld te hebben. De samenwerking is gericht op een nieuw perspectief voor studenten, medewerkers en bedrijfsleven in de regio, gebaseerd op kleinschalige onderwijsteams met een omvang tussen 300 en 500 studenten. Uitgangspunten hiervoor zijn door ROC Leiden en ID College beschreven in het document 'Samen Versnellen' van 7 december 2015. Dit document is tot stand gekomen met als doel de kwaliteit van het onderwijs binnen twee jaar op orde te brengen. Positief is dat zowel ROC Mondriaan en Nova College als de MBO Raad het document ook ondertekend hebben.

Per januari 2016 vormen ID College en ROC Leiden in deze transitiestichting samen een driekoppige raad van bestuur, bestaande uit het college van bestuur van ROC Leiden (één vertegenwoordiger) en het college van bestuur van ID College (twee vertegenwoordigers). Onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur wordt toegewerkt naar het samengaan van ROC Leiden en ID College. In maart 2016 is door beide colleges van bestuur bekendgemaakt dat versneld wordt toegewerkt naar een fusie van beide instellingen. Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het proces is, in tegenstelling tot de destijds in 2015 voorgenomen bestuursovername, geen overname. Beide organisaties willen een nieuw, gezamenlijk en inspirerend perspectief bereiken. Er is dus geen sprake van het slechts in elkaar schuiven van twee organigrammen.
- Beide organisaties willen een hechte eenheid tot stand brengen die niet alleen zichtbaar, maar ook voelbaar is. Voortdurend wordt de gezamenlijke dialoog opgezocht, tegelijkertijd is het proces scherp gericht op het tijdig behalen van doelstellingen.

- De organisatie is gebouwd op vakmanschap, waarin professionals intensief met elkaar samenwerken en zich niet alleen bewegen binnen de afdeling(en) waartoe zij behoren in de geformaliseerde organisatiestructuur, maar ook en juist daarbuiten, in een variëteit van samenwerkingsverbanden.

Concreet hebben ROC Leiden en ID College in het document 'Samen Versnellen' een aantal afspraken gemaakt, waaronder het realiseren van één mbo-college Zorg en een gezamenlijke Entreeopleiding met ingang van studiejaar 2016/2017. Met de transitieovereenkomst is in 2015 een start gemaakt om de (onderwijs)kwaliteit te verbeteren. Vanaf 2016 wordt dit gefaseerd verder doorgevoerd, tot de zomer van 2018.

Toelichting financiële situatie

Vanaf 29 juni 2015 maakt ROC Leiden gebruik van schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën. De kredieten die ROC Leiden had, zijn per die datum vervangen door een krediet via schatkistbankieren van € 18,0 miljoen, met garantstelling van het ministerie van OCW. In december 2015 is de kreditefaciliteit opgehoogd naar € 23,0 miljoen. Met het effectueren van de subsidietoezegging in 2016 en de uitbetaling van een groot gedeelte van deze toezegging, is de kreditefaciliteit via het schatkistbankieren teruggeschroefd naar € 7,0 miljoen. Dat komt overeen met ongeveer 10% van de omzet, conform de reguliere eisen van het ministerie van Financiën. Per november 2016 maakt ROC Leiden geen gebruik meer van de faciliteit.

Overige onzekerheden en risico's

Teneinde de huisvestingssituatie te normaliseren, is ROC Leiden in overleg getreden met betrokken partijen inzake de panden Lammenschans en Centraal Station. Deze overleggen hebben geresulteerd in een term sheet. In deze term sheet is vastgelegd dat in een nog op te stellen raamovereenkomst verdere detaillering van de overeenkomst uitgewerkt zal worden. De details bestaan onder andere uit nadere afspraken over het gebruik van sporthal en parkeerplaatsen en aanpassing van gebouw Lammenschans. Na ondertekening van de raamovereenkomst worden de door ROC Leiden in verband met de initiële sale and leaseback constructie opgebouwde depots, juridisch overge-

dragen aan Green. De besprekingen over de raamovereenkomst zijn in 2016 nog niet afgerond, omdat Green en BNG Bank een bilateraal overleg moeten afronden.

Bij de verkoop van de oude onderwijsgebouwen Ter Haarkade en Toussaintkade aan de gemeente Leiden is asbest geconstateerd. In januari 2017 heeft de gemeente Leiden een voorstel gedaan om de asbestclaim van de Ter Haarkade af te handelen in de vorm van 'middeling'. Het aanbod van de gemeente betekent een halvering van het maximale risico voor ROC Leiden. Derhalve is ROC Leiden in de veronderstelling dat het maximale risico voor de asbest van de Toussaintkade ook gehalveerd kan worden. De casus van de asbestschade is echter nog niet volledig gesloten. Het asbestdispuut levert een maximaal risico op van € 0,1 miljoen (in 2015 was dit risico € 0,2 miljoen). Hiervoor is in 2015 geen voorziening getroffen, omdat het college van bestuur op grond van de gemaakte afspraken van mening is dat het niet waarschijnlijk is dat ROC Leiden voor deze schade aansprakelijk is.

In gesprekken tussen ROC Leiden, Green en de gemeente Leiden tijdens de ontwikkeling van het gebouw Lammenschans, zijn afspraken gemaakt over een gezamenlijk aan te leggen fietsenstalling. Deze fietsenstalling is tot op heden nog niet gerealiseerd. Er vindt overleg plaats tussen belanghebbenden met de vraag waar en wanneer deze zal worden gerealiseerd. In de koopovereenkomst inzake de nieuwbouw van het Da Vinci College wordt een bedrag van maximaal € 788.000,- exclusief BTW gesteld als bijdrage voor ROC Leiden of dochtermaatschappij CCL B.V., indien de gemeente Leiden de fietsenstalling zal realiseren. ROC Leiden heeft dit bedrag op grond van de onzekerheden over de hoogte en het tijdstip van de verplichting niet gepasseerd in de balans.

ROC Leiden heeft besloten gebruik te maken van de mogelijkheid om per 1 augustus 2018 het gebouw Centraal Station te verlaten. Dit betekent dat er contracten moeten worden aangepast of opgezegd. Vooralsnog is hiervoor via een voorziening een bedrag van € 2,0 miljoen gereserveerd.

ROC Leiden heeft in 2006 derivatencontracten afgesloten voor het afdekken van renterisico's, die destijds gekoppeld waren aan

de rekeningcourantfaciliteiten. Vanaf november 2016 maakt ROC Leiden geen gebruik meer van een rekeningcourantfaciliteit. De totale notional amount van de derivaten per jaareinde 2016 bedraagt € 10,45 miljoen (2015: € 11,10 miljoen). De negatieve marktwaarde van de derivaten per 31 december 2016 bedraagt € 0,77 miljoen (2015: € 1,20 miljoen), waarvan 100% als ineffectief is aangemerkt. Dit komt voort uit het feit dat ROC Leiden tot aan 2018 geen renterisico's loopt, omdat het geen gebruik maakt van rekeningcourantfaciliteiten. Voor de volledige negatieve marktwaarde is een verplichting opgenomen op de balans. De derivatenpositie heeft een looptijd tot 1 juli 2018. De verplichting loopt af met de betaling van rente uit hoofde van de contracten, onder aftrek van de ontvangen rente.

Kengetallen continuïteit

Ontwikkeling studentenaantallen

In de jaren 2013 en 2014 zijn de studentenaantallen bij ROC Leiden significant gestegen. Stijging van de aantallen was door het vorige bestuur ook gesteld als doelstelling, om de hoge lasten van de twee onderwijsgebouwen te kunnen bekostigen. Door de T-2-systematiek van de rijksbekostiging heeft ROC Leiden de stijging in studentenaantallen tot en met 2015 voorgefinancierd. Dit komt door de inzet van docenten, waarvoor de bekostiging twee jaar nadien wordt ontvangen. In combinatie met de hoge huisvestingslasten is dit ten koste gegaan van de financiële middelen van ROC Leiden.

In het eerste half jaar van 2015 heerste onzekerheid over de continuïteit van de instelling. De negatieve publiciteit heeft tot gevolg gehad dat de aanmelding van nieuwe studenten voor het studiejaar 2015-2016 ver beneden de verwachtingen zijn gebleven. Vanwege het besluit tot het beëindigen van enkele onrendabele opleidingen en vanwege de voortdurende onzekerheid met betrekking tot de continuïteit van de instelling, zijn ook de inschrijvingen voor het studiejaar 2016-2017 achtergebleven bij de verwachtingen. Naast de lagere instroom zijn in de afgelopen schooljaren meer studenten uitgeschreven dan normaal.

Het aantal plaatsingen van nieuwe studenten daalde in 2015 naar 2.300, waar het gemiddelde over de jaren daarvoor op 3.300 lag. In 2016 is dat getal verder gedaald tot 1.650. Van alle aanmeldin-

gen is over de afgelopen jaren gemiddeld 52% geplaatst. Geplaatst betekent dat de student ook daadwerkelijk bij ROC Leiden de studie heeft aangevangen.

Bij het voorspellen van de studentenaantallen voor de komende jaren, zijn de onderstaande veronderstellingen gedaan:

- Het aantal plaatsingen blijft in de jaren 2016 tot en met 2021 ieder jaar constant op 1.650.
- Het percentage studenten dat zonder diploma de instelling verlaat, wordt ieder jaar 2% lager. Hierdoor zullen procentueel steeds meer studenten hun studie met een diploma afronden.
- Het gemiddelde percentage over de afgelopen vier jaren was 14% ongediplomeerde uitstroom. Van 2017 tot en met 2019 daalt dit hierdoor naar 8%.

De verlaagde instroom van nieuwe studenten in 2015 (en verder) heeft gevolgen voor de studentenaantallen. In 2016 hebben meer studenten hun diploma behaald (en zijn daardoor uitgestroomd) dan dat er nieuwe studenten zijn ingestroomd. Datzelfde geldt voor 2017.

Aangenomen wordt dat het aantal VAVO-studenten in de komende jaren een lichte afname laat zien. De gemeente Leiden bouwt het contract voor Educatie in het aankomende jaar af naar nihil.

Bovenstaande uitgangspunten leveren de volgende prognose op:

Studenten aantallen (per 1 oktober)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MBO	7.119	6.059	5.150	5.080	5.040	5.010	4.990
VAVO (bekostigd)	489	499	500	475	450	425	425
Educatie	180	90	0	0	0	0	0
Totaal studenten	7.788	6.648	5.650	5.555	5.490	5.435	5.415

Opbouw personeel

Zoals hiervoor vermeld, zijn de studentenaantallen vanaf het studiejaar 2015-2016 gedaald. De komende jaren zet dit – met bovenstaande aannames – door. Middels het T-2-bekostigings-principe is de rijksbijdrage voor het kalenderjaar 2016 hoog in verhouding tot het aantal studenten. Voor het jaar 2017 zijn de lasten voor ROC Leiden hoger dan vanuit de studentenaantallen kan worden afgeleid. Dit komt grotendeels doordat de inzet van docenten is verhoogd, teneinde de kwaliteit te verhogen.

ROC Leiden heeft de volgende uitgangspunten voor de personeelsplanning gehanteerd:

- Vanaf het studiejaar 2015-2016 is uitbreiding van het onderwijzend personeel toegekend.
- Een klas bestaat gemiddeld uit 22 studenten. Voor de Entreeschool is dit 18.
- In de berekening van de aantallen docenten is additionele formatie toegekend. Dit om de onderwijsteams de mogelijkheid te geven de lessen altijd te laten doorgaan.
 - Vanaf het studiejaar 2017-2018 en verder wordt de verhouding OP/OBP toegepast conform de benchmark in het MBO.
- Op basis van de aantallen docenten is conform het sectorgemiddelde het percentage ondersteunend personeel berekend.
- Voor de ingerekende variabele (prestatie)bekostiging zijn ook personele lasten begroot.

Personele bezetting, gemiddeld over kalenderjaar	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Directie en management	12,3	12,8	13,4	11,6	11,4	11,2	11,1
Onderwijzend personeel	420,5	389,8	347,0	299,9	294,7	290,8	288,6
Direct onderwijsondersteunend personeel	69,0	65,8	66,9	57,8	56,8	56,1	55,7
Indirect onderwijsondersteunend personeel	82,5	80,3	68,4	59,1	58,1	57,3	56,9
Totaal FTE personeel	584,3	548,7	495,7	428,5	421,0	415,4	412,3

De personele bezetting per jaar is een gemiddelde van het jaar. Het is dus geen telling per ultimo verslagjaar. Vanaf het studiejaar 2016-2017 en verder is bovenstaande verhouding conform benchmark. Het betreft hier een overzicht in FTE. Het percentage personeelslasten van onderwijzend personeel is hoger dan het percentage in FTE van het onderwijzend personeel. Dit komt doordat de gemiddelde lasten voor onderwijzend personeel hoger zijn dan de gemiddelde lasten voor ondersteunend personeel. De personele aantallen zijn in 2016 aangepast op de bovengestelde normen.

Financieel meerjarenperspectief

Het financieel meerjarenperspectief is opgebouwd inclusief de verwerking van de maximaal € 40,0 miljoen als subsidie in de jaren 2016, 2017 en 2018.

In nevenstaande overzichten wordt de financiële positie over zeven verslagjaren vergeleken. Van het vorige, het huidige en de eerstvolgende vijf verslagjaren worden de balanspositie en de staat van baten en lasten weergegeven. Vervolgens worden de financiële ratio's weergegeven.

De belangrijkste ontwikkelingen binnen de balans voor de aankomende jaren zijn, voor zover niet eerder benoemd, hierna weergegeven:

- Het leasecontract voor Lammenschans kwalificeert voor de opstallen als een financieel lease. Vanaf 2015 is hierdoor € 22,1 miljoen toegevoegd aan de materiële vaste activa en de langlopende schulden. Beide regels nemen jaarlijks af tot aan het einde van het huurcontract.
- Gedurende 2017 en 2018 wordt het gebouw Lammenschans verder aangepast, zodat het meer geschikt wordt voor kwalitatief goed onderwijs. Hiervoor is in 2017 € 4,5 miljoen en in 2018 € 3,5 miljoen geraamd.
- Gedurende 2016 is, mede door de ontvangst van de subsidie vanuit het ministerie van OCW, het rekeningcourantkrediet omgezet naar een positief saldo op de liquide middelen.

De belangrijkste ontwikkeling binnen de staat van baten en lasten voor de aankomende jaren wordt veroorzaakt door de studentenaantallen. De daling in studentenaantallen per 1 oktober 2015, 1 oktober 2016 en naar verwachting ook per 1 oktober 2017, geeft een substantiële daling in de rijksbijdragen voor 2017, 2018 en 2019 op basis van het T-2-principe.

Hiertegenover staan de personeelslasten, die gelden voor de studentenaantallen voor het jaar T=0.

In 2016 heeft dit positieve gevolgen voor het exploitatieresultaat. De uitkomst 2016 laat een positief genormaliseerd resultaat van € 11,5 miljoen zien. De personeelslasten zijn ingerekend op basis

Balans	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Bedragen in € 1,-</i>							
Activa							
Materiële vaste activa	25.918.377	24.755.669	28.360.960	32.412.384	31.321.327	30.272.890	29.044.635
Financiële vaste activa	1	1	1	1	1	1	1
Vorderingen	2.174.805	2.108.421	1.631.379	1.596.284	1.598.290	1.574.406	1.585.255
Liquide middelen	28.584	21.887.248	16.662.952	6.549.792	6.364.293	6.632.632	7.325.307
Totaal activa	28.121.767	48.751.339	46.655.292	40.558.461	39.283.911	38.479.929	37.955.198
Passiva							
Eigen vermogen	-29.151.899	3.265.499	3.399.796	3.362.020	3.466.888	3.491.871	3.765.441
Voorzieningen	4.079.952	10.656.948	10.161.582	7.683.516	7.255.571	6.856.613	6.457.655
Langlopende schulden	22.084.012	21.216.134	20.904.342	20.567.874	20.204.773	19.889.393	19.603.666
RC-krediet/aflossing langlopende schuld	19.802.171	280.990	311.792	336.469	363.100	315.380	285.728
Kortlopende schulden	11.307.530	13.331.769	11.877.783	8.608.582	7.993.578	7.926.672	7.842.709
Totaal passiva	28.121.767	48.751.339	46.655.292	40.558.461	39.283.911	38.479.929	37.955.198

Staat van baten en lasten	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Bedragen in € 1,-</i>							
Baten							
Rijksbijdragen	66.438.478	101.004.612	64.262.571	51.740.768	47.061.225	46.084.377	45.382.330
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	691.811	515.347	132.053	0	0	0	0
College-, cursus-, les- en examengelden	798.450	784.551	799.737	786.290	777.089	769.304	766.473
Baten werk in opdracht van derden	1.996.271	1.657.769	1.419.881	1.393.699	1.421.573	1.450.005	1.479.005
Overige baten	1.270.287	1.796.698	1.060.299	1.029.368	1.014.728	946.062	941.704
Totaal baten	71.195.298	105.758.978	67.674.540	54.950.125	50.274.616	49.249.748	48.569.512
Lasten							
Personeelslasten	48.115.489	51.333.481	45.894.406	36.923.185	35.126.825	34.472.315	33.990.575
Afschrijvingen	1.514.742	1.485.681	1.892.746	2.174.608	2.491.057	2.648.437	2.656.254
Huisvestingslasten	7.086.923	7.552.348	7.827.063	6.069.435	3.234.318	3.278.550	3.289.578
Overige lasten	11.948.870	10.415.938	10.339.655	8.239.655	7.745.276	7.280.559	6.843.726
Totaal lasten	68.666.023	70.787.447	65.953.870	53.406.884	48.597.476	47.679.861	46.780.134
Financiële baten en lasten							
Rentebaten	25.306	157.771	0	9.000	6.500	6.900	6.900
Rentelasten	-3.774.049	-2.711.903	-1.586.373	-1.590.018	-1.578.772	-1.551.804	-1.522.709
Belastingen	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat financiële baten en lasten	-3.748.743	-2.554.132	-1.586.373	-1.581.018	-1.572.272	-1.544.904	-1.515.809
Totaal resultaat	-1.219.468	32.417.398	134.297	-37.776	104.868	24.983	273.570

van het werkelijke aantal studenten in het betreffende jaar. Hierdoor is een afname van de personeelslasten zichtbaar. Voor de volledigheid is in 2018 een extra dotatie aan de voorziening voor de wachtgeld van € 1,0 miljoen opgenomen.

In de staat van baten en lasten zijn de onderstaande overige ontwikkelingen zichtbaar:

- De gemeentelijke bijdragen, vooral voor Educatie, worden in 2017 naar nul afgebouwd.
- Vanaf 31 december 2015 kwalificeert het nieuwe leasecontract Lammenschans als financial lease. De huurbetalingen worden vanaf 2016 verdeeld over:
 - Rentelasten (ongeveer de helft van de huurbetalingen).
 - Aflossing van de leaseverplichting. De langlopende schuld op de balans daalt ieder jaar.
 - Huisvestingslasten. De grondcomponent kwalificeert als operationale lease, waardoor dit gedeelte als reguliere huurlasten verantwoord wordt.
 - Afschrijvingslasten van de materiele vaste activa, betreffende het gedeelte van de financial lease.
- De totale lasten in de staat van baten en lasten voor de lease zijn, in de eerste jaren vanaf 2016, ongeveer € 400.000,- hoger dan de huurbetalingen. Gedurende de looptijd van het huurcontract neemt dit weer af.
- Op 1 augustus 2018 wordt het leasecontract voor locatie Centraal Station beëindigd. Hierdoor is een enorme daling in de huisvestingslasten zichtbaar.
- De rentebetalingen voor de derivaten lopen per 1 juli 2018 af.

Ratio's

Onderstaand overzicht geeft de financiële ratio's weer van ROC Leiden voor de komende jaren.

Balans	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Bedragen in € 1,-</i>							
Solvabiliteit 2							
Eigen vermogen + voorzieningen	-25.071.947	13.922.447	13.561.379	11.045.536	10.722.460	10.348.484	10.223.095
Totaal passiva	28.121.767	48.751.339	46.655.292	40.558.461	39.283.911	38.479.929	37.955.198
Solvabiliteit	-0,89	0,29	0,29	0,27	0,27	0,27	0,27
Liquiditeit							
Vlottende activa	2.203.389	23.995.669	18.294.331	8.146.076	7.962.583	8.207.038	8.910.562
Vlottende passiva	31.109.701	13.612.758	12.189.575	8.945.051	8.356.678	8.242.052	8.128.437
Liquiditeit	0,07	1,76	1,50	0,91	0,95	1,00	1,10
Rentabiliteit							
Exploitatieresultaat	-1.219.468	32.417.398	134.297	-37.776	104.868	24.983	273.570
Totale baten	71.195.298	105.758.978	67.674.540	54.950.125	50.274.616	49.249.748	48.569.512
Rentabiliteit	-0,02	0,31	0,00	-0,00	0,00	0,00	0,01
Investeringsbehoefte als % van de jaaromzet							
Investeringsbehoefte	652.580	461.136	5.498.037	6.226.032	1.400.000	1.600.000	1.428.000
Totale jaaromzet	71.195.298	105.758.978	67.674.540	54.950.125	50.274.616	49.249.748	48.569.512
	0,9%	0,4%	8,1%	11,3%	2,8%	3,2%	2,9%

De verwerking van de subsidie van maximaal € 32,0 miljoen in de jaren 2016, 2017 en 2018, die bestemd is voor liquiditeitssteun en de huisvestingssituatie, maken zichtbaar dat de financiële positie zich positief ontwikkelt. Het eigen vermogen wordt positief en de liquiditeitsratio komt boven de norm van de Inspectie uit. De solvabiliteit komt nog iets te kort tot het gewenste niveau, mede door de financial lease van gebouw Lammenschans.

Als het contract van gebouw Lammenschans volledig als operational lease gekwalificeerd zou zijn, dus geen financial lease, zien de relevante financiële kengetallen er als volgt uit.

Ratio's excl. financial lease Lammenschans

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Bedragen in € 1,-</i>							
Solvabiliteit 2							
Eigen vermogen + voorzieningen	-25.071.947	14.057.652	14.137.687	12.032.146	12.094.693	12.079.710	12.361.035
Totaal passiva	6.037.754	27.389.421	26.015.470	20.640.727	20.088.271	20.006.382	20.203.744
Solvabiliteit	-4,15	0,51	0,54	0,58	0,60	0,60	0,61
Liquiditeit							
Vlottende activa	2.203.389	23.995.669	18.294.335	8.146.075	7.962.584	8.207.039	8.910.562
Vlottende passiva	11.307.530	13.331.769	11.877.783	8.608.582	7.993.578	7.926.672	7.842.709
Liquiditeit	0,19	1,80	1,54	0,95	1,00	1,04	1,14
Rentabiliteit							
Exploitatieresultaat	-1.219.468	32.552.603	575.401	372.525	490.492	383.976	680.283
Totale baten	71.195.298	105.758.978	67.674.540	54.950.125	50.274.616	49.249.748	48.569.512
Rentabiliteit	-0,02	0,31	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Investeringsbehoefte als % van de jaaromzet							
Investeringsbehoefte	652.580	461.136	5.498.037	6.226.032	1.400.000	1.600.000	1.428.000
Totale jaaromzet	71.195.298	105.758.978	67.674.540	54.950.125	50.274.616	49.249.748	48.569.512
	0,9%	0,4%	8,1%	11,3%	2,8%	3,2%	2,9%

De verwerking van de financial lease van gebouw Lammenschans heeft met name negatieve invloed op de solvabiliteit. Als de lease volledig operational zou zijn:

- Worden alle huurpenningen in de huisvestingslasten verantwoord.
- Worden de verplichtingen off-balance toegelicht.
- Komt de solvabiliteit ruimschoots boven de signaleringsgrens van OCW uit.

Samengestelde continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf zijn de geconsolideerde meerjarige balans en staat van baten en lasten van de fusieonderwijsinstelling mboRijnland (de nieuwe naam voor ROC Leiden / ID College ná de fusie) opgenomen.

Nevenstaande meerjarenbegroting is een optelling van de meerjarenbegrotingen uit de continuïteitsparagrafen 2016 van ID College en ROC Leiden. Voor het jaar 2016 is dit gecorrigeerd voor een onderlinge vordering/schuld. Vervolgens is een aanpassing doorgevoerd voor de nieuwbouw en verbouwing van de locatie Storm Buysingstraat, alsmede de externe financiering hiervan.

In deze meerjarenbegroting is vooralsnog geen rekening gehouden met synergievoordelen.

Jaarverslag 2016

Het jaarverslag, bestaande uit het bestuursverslag en de jaarrekening, zijn overeenkomstig de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en de RJ660 opgesteld. Hiermee voldoet ROC Leiden aan de wettelijke vereisten.

Leiden, 30 juni 2017

College van bestuur

Dhr. R.J.W. Winter
Voorzitter

Balans mboRijnland

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Bedragen x € 1 miljoen</i>							
Activa							
Materiële vaste activa	95	97	100	112	108	102	97
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
Vorderingen	3	4	3	3	3	3	3
Liquide middelen	1	24	20	7	6	7	9
Totaal activa	99	124	124	122	117	112	109
Passiva							
Eigen vermogen	-0	33	34	34	34	34	35
Voorzieningen	9	15	15	13	13	13	13
Langlopende schulden	40	42	42	45	39	35	30
RC-krediet/aflossing langlopende schuld	21	3	3	4	5	5	5
Kortlopende schulden	29	31	29	26	26	26	26
Totaal passiva	99	124	124	122	117	112	109

Staat van baten en lasten mboRijnland

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Bedragen x € 1 miljoen</i>							
Baten							
Rijksbijdragen	153	190	155	144	139	139	138
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	4	3	1	1	1	1	1
College-, cursus-, les- en examengelden	1	1	1	1	1	1	1
Baten werk in opdracht van derden	3	3	3	3	3	3	3
Overige baten	3	4	3	2	2	2	2
Totaal baten	165	201	164	151	147	146	145
Lasten							
Personeelslasten	118	123	118	109	108	107	106
Afschrijvingen	9	9	9	9	10	10	11
Huisvestingslasten	11	12	12	10	7	7	7
Overige lasten	22	20	21	20	19	19	18
Totaal lasten	160	164	160	149	144	143	142
Resultaat financiële baten en lasten	-5	-4	-2	-3	-3	-2	-2
Totaal resultaat	0	33	1	0	-0	0	1

Jaarverslag 2016

/ Jaarrekening

1 / Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)

	31 december 2016	31 december 2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
1 Activa		
Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa	24.755.669	25.918.377
1.3 Financiële vaste activa	1	1
Totaal vaste activa	24.755.670	25.918.378
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen	2.108.421	2.174.805
1.7 Liquide middelen	21.887.248	28.584
Totaal vlottende activa	23.995.669	2.203.389
TOTAAL ACTIVA	48.751.339	28.121.767
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	3.265.499	-29.151.899
2.2 Voorzieningen	10.656.948	4.079.952
2.3 Langlopende schulden	21.216.134	22.084.012
2.4 Kortlopende schulden	13.612.758	31.109.702
TOTAAL PASSIVA	48.751.339	28.121.767

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2016

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	101.004.612	71.113.327	66.438.478
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	515.347	344.105	691.811
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	784.551	817.674	798.450
3.4 Baten werk in opdracht van derden	1.657.769	1.242.190	1.996.271
3.5 Overige baten	1.796.698	1.039.927	1.270.287
Totaal baten	105.758.978	74.557.222	71.195.298
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	51.333.481	48.024.615	48.115.489
4.2 Afschrijvingen	1.485.681	1.546.294	1.514.742
4.3 Huisvestingslasten	7.552.348	7.351.578	7.086.923
4.4 Overige lasten	10.415.938	10.185.333	11.948.870
Totaal lasten	70.787.447	67.107.820	68.666.023
Saldo baten en lasten	34.971.530	7.449.402	2.529.275
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	157.771	1.000	25.306
5.5 Rentelasten	-2.711.903	-3.213.952	-3.774.049
Resultaat	-2.554.132	-3.212.952	-3.748.743
6 Belastingen	0	0	0
Resultaat na belastingen	32.417.398	4.236.450	-1.219.468
Netto resultaat	32.417.398	4.236.450	-1.219.468

Het totaal resultaat is gelijk aan de totale mutatie in het eigen vermogen. Een afzonderlijk overzicht is derhalve niet opgenomen.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016

<i>Bedragen in € 1,-</i>	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	34.971.530	2.529.275
Gecorrigeerd voor: Boekwinst materiële vaste activa	0	0
Afschrijvingen	1.485.681	1.514.742
Mutatie voorzieningen	6.576.996	-4.179.865
	43.034.207	-135.849
Verandering in vlottende middelen		
Vorraden (-/-)	0	0
Vorderingen (-/-)	66.384	-119.364
Mutatie kredietinstellingen	19.521.181	-11.562.694
Overige kortlopende schulden	-18.081.273	3.088.568
Schulden	1.439.908	-8.474.126
Belastingen	0	0
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	44.540.499	-8.729.339
Ontvangen interest	5.370	25.306
Betaalde interest (-/-)	-2.127.574	-3.987.475
Buitengewoon resultaat	0	0
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	42.418.295	-12.691.508
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa (-/-)	-180.147	-521.583
Desinvesteringen in materiële vaste activa	138.163	36.073
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden (-/-)	0	0
Mutaties leningen (-/-)	-715.477	0
Overige investeringen in financiële vaste activa (-/-)	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-757.460	-485.511
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen (kasgeld bij bank)	0	8.774.564
Nieuw opgenomen rekeningcourantkrediet (bij schatkist)	0	19.802.171
Aflossing leningen (kasgeld bij bank)	0	-8.774.564
Aflossing rekeningcourantkrediet (bij banken)	0	-8.239.476
Aflossing rekeningcourantkrediet (bij schatkist)	-19.802.171	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-19.802.171	11.562.694
Mutatie liquide middelen	21.858.664	-1.614.327
Saldo liquide middelen 2014		1.642.910
Saldo liquide middelen 2015	28.584	28.584
Saldo liquide middelen 2016	21.887.248	
Mutatie liquide middelen	21.858.664	-1.614.327

Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

De organisatie is een stichting. De voornaamste activiteiten van Stichting ROC Leiden, Centrum voor Educatie en Beroepsonderwijs in de Regio Leiden Duin en Bollenstreek, bestaan uit het verzorgen van wettelijk geregeld onderwijs.

Het vestigingsadres van de stichting is:
Bargelaan 190
2333 CW Leiden

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn, met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. Deze wijkt voor de opgenomen vorderingen en schulden niet af van de nominale waarde.

Toepassing van artikel 402 boek 2 BW

De financiële gegevens van de organisatie zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige staat van baten en lasten van de organisatie conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. Deze wijkt voor de opgenomen vorderingen en schulden niet af van de nominale waarde.

Een *actief* wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een *verplichting* wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de organisatie.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, alsmede van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De afschrijving op de vaste activa en de restwaarde hiervan, de voorzieningen en het ineffectieve deel van de derivaten, zijn de belangrijkste posten waar een schattingsproces is inbegrepen.

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de organisatie en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend, dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de organisatie een meerderheidsbelang heeft of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend worden financiële instrumenten, die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken.

Participaties die worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens verwerkt van Community College Leiden B.V. en haar deelnemingen CCL LMP B.V. en CCL CS B.V. Deze deelnemingen zijn destijds opgericht voor de ontwikkeling van twee nieuwe onderwijslocaties. ROC Leiden houdt 100% van de aandelen van deze deelneming.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde.

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen hoofdzakelijk primaire financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. ROC Leiden maakt verder gebruik van twee renteswaps, waarmee in het verleden renterisico's werden beperkt. De strategie en doelstellingen van risicobeheer zijn beschreven, de hedgerelatie is beschreven en de effectiviteit wordt jaarlijks getoetst. Eventuele ineffectiviteit wordt ten laste van de exploitatierekening gebracht. Van iedere transactie wordt vooraf getoetst of deze voldoet aan de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'.

De instelling heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen, blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De belangrijkste vorderingen betreffen de overige effecten. Gezien de aard van deze effecten (FIDO-proof) en de tegenpartij (ASR), wordt het kredietrisico zeer beperkt geacht. Hiernaast zijn de risico's van de vorderingen op het ministerie van OCW, op overige overheden, op studenten en op overige bedrijven zeer beperkt. Voor de oninbare vorderingen is een voorziening gevormd.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot veranderingen in de rentevoet op variabel rentende financiering, voor zover niet afgedekt door financiële instrumenten. Voor een toelichting op de voorwaarden van de financiering inzake het leaseconstruct van onderwijsgebouw Lammenschans, wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden. In de ondertekende term sheet is afgesproken dat de depots aan de lessor worden overgedragen, waardoor ROC Leiden geen renterisico's meer loopt over deze belegging.

Het kasstroomrisico heeft betrekking op de variabele rente die wordt betaald op de schulden in rekeningcourant bij het ministerie van Financiën. Voor 2017 en de jaren daarna is de inschatting dat geen gebruik gemaakt hoeft te worden van de rekeningcourant. Hierdoor is het kasstroomrisico nihil. Voor een toelichting op de renteswaps wordt verwezen naar de toelichting onder de 'afgeleide financiële instrumenten' hieronder.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. De marktwaarde van de renteswaps is zichtbaar

onder de kortlopende schulden (overige schulden en overlopende passiva). Het ineffektieve deel van de negatieve marktwaarde is gewaardeerd. Bij de bepaling van reële waarden van financiële verplichtingen wordt geen rekening gehouden met het eigen kredietrisico.

Afgeleide financiële instrumenten

De organisatie maakt gebruik van interest rate swaps om het renterisico af te dekken dat voortvloeit uit financiering tegen een variabele rentevoet. De organisatie past kostprijs-hedge-accounting toe, teneinde het verschil tussen de variabele rente en de vaste rente gelijktijdig in de staat van baten en lasten te verwerken. Per balansdatum 2016 is geen onderliggende variabel rentende financiering die afgedekt wordt. Vandaar dat de volledige negatieve marktwaarde van de renteswaps is gewaardeerd op de balans.

ROC Leiden voldoet aan de eisen van RJ 290 om kostprijs-hedge-accounting toe te mogen passen: de hedge-relatie is gedocumenteerd en de effectiviteit van deze relatie wordt jaarlijks getoetst. Het ineffektieve deel wordt ten laste van de exploitatie verantwoord. De toepassing van kostprijs-hedge-accounting leidt tot de volgende uitzondering op de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen voor financiële instrumenten.

De eerste waardering van interest rate swaps vindt plaats tegen kostprijs, die is meestal nihil. Zodra de staat van baten en lasten wordt belast met de contractueel verschuldigde rente, worden de met de interest rate swaps verbonden winsten of verliezen in dezelfde periode in de staat van baten en lasten verwerkt. De resultaten uit het niet-effectieve deel van de hedge-relatie worden in de staat van baten en lasten opgenomen. De ineffectiviteit wordt primair geconstateerd door vergelijking van de kritische kenmerken (looptijd en notional amount) van de swap en de afgedekte positie.

Indien een interest rate swap niet langer voldoet aan de voorwaarden voor 'hedge-accounting', afloopt of wordt verkocht, wordt de afdeckingsrelatie beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat nog niet in de winst- en verliesrekening was verwerkt, wordt opgenomen als overlopende post in de balans, totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden.

Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de staat van baten en lasten.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen of een lagere realiseerbare waarde. Als realiseerbare waarde wordt de hoogste van de directe of indirecte opbrengstwaarde gehanteerd. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Jaarlijks wordt beoordeeld of een duurzame waardevermindering aan de orde is.

De volgende afschrijvingstermijnen worden hierbij gehanteerd:

Afschrijvingstermijnen materiële vaste activa	
	Aantal maanden
Gebouwen	480
Gebouw LMS (leasetermijn)	367
Terreinen	0
Verbouwing	120
Keuken	120
Audiovisual	120
Hardware	48
Software	48
Machines	120
Schoolmeubilair	120
Kantoormeubilair	120

De materiële vaste activa waarvan de stichting en haar groepsmaatschappijen krachtens een financiële leaseovereenkomst het economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de huidige financiële leaseovereenkomst voortkomende leaseverplichting is als schuld verantwoord. In 2015 is door middel van de term sheet en het nieuwe leasecontract de koopplicht vervallen.

Hiermee is in 2016 de leaseverplichting aangepast. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

ROC Leiden heeft ultimo 2016 geen egalisatievoorziening voor groot onderhoud. De onderhoudslasten worden ten laste van de exploitatie gebracht, voor zover ze niet in aanmerking komen voor activering.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de organisatie gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de organisatie garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming, wordt zo nodig een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van deze deelneming.

De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen marktwaarde. Het rendement over de effecten is gerelateerd aan het Euribortarief over de looptijd. Waardeveranderingen van deze effecten worden verwerkt in de resultatenrekening.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van eventuele voorzieningen van incurantheid.

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden, leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt gepresenteerd onder de voorziening verlieslatende contracten.

Eigen vermogen

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

ROC Leiden heeft gekozen om geen segmentatie toe te passen op het eigen vermogen en het gehele vermogen als publiek te bestempelen.

Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen, voorziening verlieslatende contracten en de overige voorzieningen gepresenteerd. De personele voorzieningen zijn opgenomen tegen contante waarde, met een rekenrente van 2,0%. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

De voorziening wachtgeld is gebaseerd op een inschatting van de uitkeringsinstanties die de WW- en bovenwettelijke WW-uitkeringen op zich nemen. Hierbij is ook een inschatting gemaakt voor personeel dat naar alle waarschijnlijk na balansdatum 2016 gebruik gaat maken van de WW- en bovenwettelijke WW-rechten. Dit laatste komt voort uit de regeling van het sociaal plan naar aanleiding van de reorganisatie van 2016.

In de vigerende cao is de regeling Seniorenverlof opgenomen. De betreffende regeling brengt met zich mee dat de groep personeelsleden die voldoet aan de in de regeling gestelde voorwaarden, toekomstige rechten opbouwt. Deze toekomstige rechten zijn door middel van berekeningen benaderd en gedoteerd aan de voorziening. In de berekening zijn schattingen meegewogen omtrent het deelnamepercentage en de kans dat de betreffende personeelsleden niet meer in dienst zijn. De voorziening is in 2016 voor de eerste maal opgenomen.

De voorzieningen voor verlieslatende contracten komen voort uit uitgaande kasstromen voor diensten die niet bijdragen aan het onderwijs. Deze uitgaande kasstromen zijn contractueel vastge-

legd. De voorzieningen zijn opgenomen tegen contante waarde, met een rekenrente die gelijk is aan hoogwaardige ondernemingsobligaties.

Een voorziening in verband met verplichtingen als bedoeld in artikel 2:374 lid 1, eerste volzin BW, wordt uitsluitend opgenomen indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

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

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. De leningen worden opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs van de overeenkomsten. Het aflossingsbedrag van het eerstvolgende jaar na balansdatum wordt onder de kortlopende schulden opgenomen.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. De kortlopende schulden worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, die niet zal afwijken van de nominale waarde.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geoordeelde bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden, leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt gepresenteerd.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus- en les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage- of completion methode). Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat, wordt een voorziening getroffen die is gepresenteerd als voorziening verlieslatende contracten.

Lasten

De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en overigens wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Personeelsbeloningen en pensioenen

ROC Leiden kent een Pensioen- en Flexibele Uittredingsregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP. Beide regelingen zijn te karakteriseren als zogeheten toegezegd-pensioenregelingen, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband, een zogenoemde middelloon-regeling. De pensioenregelingen kunnen voor de verwerking in de jaarrekening worden aangemerkt als 'multi-employer funds'. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaareinde, wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord.

De regeling is conform het verplichtingenstelsel en de richtlijnen van de jaarrekening opgenomen.

De dekkingsgraad van de pensioenen, die bij het ABP ondergebracht zijn, bedraagt 96,6% op peildatum 31 december 2016.

Financiële baten en lasten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

Een deel van de leasetermijnen die in rekening worden gebracht op de leaseconstructie van het pand Lammenschans, worden als rentelast verwerkt. De betalingen uit hoofde van de afgesloten renteswaps (derivaten) worden eveneens als rentelast verwerkt. Daarnaast wordt het ineffektieve deel van de derivaten als financieringslast verwerkt in de exploitatierekening.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen. De belastingen worden in de staat van baten en lasten opgenomen.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Schattingswijziging

In de vigerende cao is de regeling Seniorenverlof opgenomen. De betreffende regeling brengt met zich mee dat toekomstige personeelsrechten door middel van berekeningen zijn benaderd en gedoteerd aan de voorziening. De voorziening is in 2016 voor de eerste maal opgenomen. Voor een volledige toelichting wordt u verwezen naar de toelichting op de voorzieningen op pagina 84.

Per balansdatum 2016 vindt een toevoeging plaats in de kortlopende schuld met betrekking tot de vakantiedagen van € 559.518,-. Dit betreft een nieuwe regel ten opzichte van voorgaande boekjaren. Voor een volledige toelichting wordt u verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden op pagina 87.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode en geeft de mutatie weer op de liquide middelen. Items die geen invloed hebben op de kasstromen worden niet meegenomen.

Toelichting op afzonderlijke posten van de geconsolideerde balans

Materiële vaste activa (1.2)

	Cumulatieve verkrijgings- prijs t/m 2015	Waardever- minderingen en afschrijvingen t/m 2015	Boekwaarde 31-12-2015	Investe- ringen 2016	Desinves- teringen 2016	Afschrij- vingen 2016	Cumulatieve verkrijgings- prijs t/m 2016	Waardever- minderingen en afschrijvin- gen t/m 2016	Boekwaarde 31-12-2016
<i>Bedragen in € 1,-</i>									
Gebouwen	28.935.573	-6.689.107	22.246.466	43.892	0	-742.858	28.979.465	-7.431.965	21.547.500
Terreinen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activa in uitvoering	0	0	0	6.669	0	0	6.669	0	6.669
	28.935.573	-6.689.107	22.246.466	50.561	0	-742.858	28.986.134	-7.431.965	21.554.169
Inventaris en apparatuur	28.947.627	-25.275.717	3.671.910	410.576	-138.163	-742.823	29.220.039	-26.018.540	3.201.500
Totaal	57.883.200	-31.964.823	25.918.377	461.136	-138.163	-1.485.681	58.206.173	-33.450.504	24.755.669

Afschrijvingstermijnen materiële vaste activa

	<i>Aantal maanden</i>
Gebouwen	480
Gebouw LMS (leasetermijn)	367
Terreinen	0
Verbouwing	120
Keuken	120
Audiovisual	120
Hardware	48
Software	48
Machines	120
Schoolmeubilair	120
Kantoormeubilair	120

Gebouw Lammenschans

Het pand Lammenschans is puur gericht op het onderwijs. In de getekende en juridisch bindende term sheet van april 2015 en in de getekende huuroverkomst van december 2015 is het oude leasecontract voor het gebouw Lammenschans ontbonden en vervangen door een nieuw contract. Onder andere is de lease-

prijs verlaagd per 1 augustus 2016 en is ROC Leiden ontslagen van de koopplicht. Conform de afspraken in de financieringsconstructie worden het depot en de huurderaanpassingen overgedragen aan Green. Door de ontbinding van het oude leasecontract heeft ook in 2015 een desinvestering van het materieel vast actief en het leas depot plaatsgevonden, onder gelijktijdige terugname van de verplichting. Dit leverde geen resultaat op in 2015, aangezien dat al in 2014 was verwerkt.

Het nieuwe leasecontract kwalificeert per balansdatum 2015 opnieuw als financial lease voor wat betreft de opstallen. De grondcomponent kwalificeert als operational lease. Het gevolg daarvan is dat in 2015 het materieel vast actief in de balans is geactiveerd voor € 22,1 miljoen, waarover gedurende de looptijd van 367 maanden wordt afgeschreven. De afschrijving hiervan in 2016 was € 722.093,-. De tegenhangende leaseverplichting van € 22,1 miljoen wordt via het betalen van de leasetermijnen afgelost gedurende de gebruiksperiode. De aflossing in 2016 bedroeg € 434.488,-. De grondcomponent (met een reële waarde van € 9,5 miljoen) is off balance verwerkt en leidt tot jaarlijkse leaselasten (2016: € 928.482,-).

Inventaris en apparatuur

In de term sheet van april 2015 is vastgelegd dat ROC Leiden per 1 augustus 2018 de mogelijkheid heeft om het gebouw Centraal Station te verlaten. De lease is formeel opgezegd. Vooruitlopend op de huuropzegging heeft ROC Leiden in 2014 een waardevermindering doorgevoerd op de apparatuur en inventaris van het gebouw. Een uitzondering op deze waardering is de losse inventaris, zoals tafels en stoelen in de leslokalen.

Daarnaast is in 2014 een bijzondere waardevermindering geboekt ad € 5,6 miljoen inzake het inbouwpakket Lammenschans, als gevolg van de waardering van het pand inclusief de gebruikersinvesteringen tegen de directe opbrengstwaarde.

In 2015 zijn geen bijzonderheden opgetreden met betrekking tot de waardering van de inventaris en apparatuur. In 2016 heeft een grondige analyse van de inventaris en apparatuur plaatsgevonden. Hieruit is geconcludeerd dat een aantal actieven gewaardeerd was op de balans waarvan het nut voor het onderwijs voor de aankomende periode niet bepaald kon worden. Het betreft voornamelijk actieven uit de categorie machines en meubilair. De totale boekwaarde van de afgewaardeerde actieven over 2016 bedraagt € 103.000,-.

Overig

Waarde gebouwen en terreinen		Waarde	Peildatum
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
WOZ-waarde	Lammenschans	29.139.000	1/1/2015
Balanswaarde	Opstallen Lammenschans	21.361.919	31/12/2016
Verzekerde waarde		11.141.778	31/12/2016

ROC Leiden is geen juridisch eigenaar van het gebouw Lammenschans.

De verzekerde waarde heeft betrekking op de inventarissen van het gebouw. De opstallen van de gebouwen Lammenschans en Centraal Station zijn verzekerd via de vereniging van eigenaren.

Financiële vaste activa (1.3)

	Boekwaarde per 31/12/2015	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgestoten leningen	Resultaat 2016	T.I.v. voorziening	Boekwaarde per 31/12/2016
<i>Bedragen in € 1,-</i>						
Vorderingen op OCW	1	0	0	0	0	1
Effecten:						
BNG Capital Management B.V. - belegging LMS	0	0	0	3.800	-3.800	0
BNG Capital Management B.V. - belegging CS	0	0	0	1.405	-1.405	0
	0	0	0	5.205	-5.205	
Totaal financiële vaste activa	1	0	0	5.205	-5.205	1

Vorderingen op OCW

De vordering uit hoofde van loonheffing en premie ABP juli 1991 wordt erkend door het ministerie van OCW maar wordt slechts uitgekeerd bij opheffing van de instelling. Er vindt geen rentevergoeding plaats. In 1992 is deze vordering afgewaardeerd tot de contante waarde, ter waarde van één euro.

Effecten

De belegging Lammenschans is aangegaan om in 2031 50% van de koopsom te kunnen betalen van het gebouw Lammenschans. In 2015 is deze koopplicht door middel van de term sheet en het nieuwe leasecontract ontbonden. Hierbij is overeengekomen dat het volledige depot, inclusief opgebouwd rendement, overgedra-

gen wordt aan Green. Door de ontbinding van het voormalige leasecontract en het tekenen van het nieuwe huurcontract, heeft in 2015 de facto de desinvestering van de boekwaarde plaatsgevonden. Per balansdatum 2016 is het depot nog niet formeel overgedragen aan Green.

De belegging betreft een vordering bij ASR Vermogensbeheer B.V. en bestaat uit een belegging LMS 1.686,1923 participaties 'ASR Deposito Fonds VLT / 30 januari 2017 / 1 maands met een prognoserendement van 0,007%'. Het totale rendement over 2016 bedroeg 0,02%. Deze oprenting komt niet aan ROC Leiden toe. Derhalve is dit rendement niet als bate verantwoord in 2016.

Gedurende 2016 is BNG Capital Management B.V. overgegaan in ASR Vermogensbeheer B.V.

Daarnaast is een belegging CS aangegaan om de koopoptie na twintig jaar te kunnen uitoefenen. Deze koopoptie is, ook conform de term sheet, vervallen. Net als de belegging LMS wordt de belegging CS als afkoopsom bij de algehele herziening van de leaseafspraken, overgedragen aan verhuurder Green. De overdracht van het depot CS is als voorziening in de balans 2014 verwerkt vanwege de beëindiging van het leasecontract medio 2018. Deze voorziening is vervolgens in mindering gebracht op de hierboven gepresenteerde financiële vaste activa. Datzelfde geldt voor het rendement van 2016. Per balansdatum 2016 is het depot nog niet formeel overgedragen aan Green.

De belegging betreft een vordering bij ASR Vermogensbeheer B.V. en bestaat uit een belegging CS 623,9242 participaties 'ASR Deposito Fonds VLT / 30 januari 2017 / 1 maands met een prognoserendement van 0,007%'. Het totale rendement over 2015 bedroeg 0,02%. Deze oprenting komt niet aan ROC Leiden toe. Derhalve is dit rendement niet als bate verantwoord in 2016.

Het ASR Deposito Fonds is Fido-proof en staat op de 'witte lijst' van het ministerie van Binnenlandse Zaken. De belegging is vooraf getoetst en voldoet aan de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'.

Vorderingen (1.5)

	31/12/2016	31/12/2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Debiteuren (extern)		
Op balansdatum openstaande vorderingen niet zijnde studenten	256.818	269.978
Studenten/deelnemers/cursisten		
Dit betreft studentgerelateerde vorderingen op studenten en bedrijven inzake cursusgeld	526.262	499.653
Overige overheden		
Dit betreft vorderingen op gemeenten	101.765	79.133
Overige vorderingen		
Omzetbelasting	370	0
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	1.233.428	1.302.245
Verstrekte voorschotten	10.319	7.892
Overige overlopende activa	29.627	26.980
Transitorische posten	0	7.000
	1.273.374	1.344.116
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid		
Voorziening dubieuze vorderingen inzake studentenbijdrage	-50.168	-18.075
Totaal vorderingen	2.108.421	2.174.805

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2016		2015	
	Voorziening dubieuze debiteuren	Voorziening dubieuze vorderingen op studenten	Voorziening dubieuze debiteuren	Voorziening dubieuze vorderingen op studenten
<i>Bedragen in € 1,-</i>				
Stand per 1 januari	0	-18.075	0	-73.202
Onttrekking	0	6.645	0	49.598
Dotatie/vrijval	0	-38.738	0	5.529
Stand per 31 december	0	-50.168	0	-18.075

Alle vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

Liquide middelen (1.7)

De liquide middelen zijn als volgt verdeeld:

	31/12/2016	31/12/2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Kasgelden	502	697
Tegoeden op bank- en girorekeningen	21.886.746	27.887
	21.887.248	28.584

De liquide middelen staan per balansdatum ter vrije beschikking. De hier vermelde tegoeden betreffen tegoeden van lopende bankrekeningen bij Deutsche Bank, ING Bank en Rabobank. Door middel van schatkistbankieren wordt aan het eind van iedere dag het saldo van Stichting ROC Leiden bij Deutsche Bank afgeroomd naar de Staat der Nederlanden. Het saldo via schatkistbankieren bedraagt € 21.863.618,-.

Het verschil in banksaldi tussen 2016 en 2015 wordt voor een groot deel verklaard door de ontvangst van een deel van de toegekende subsidie van € 40 miljoen vanuit het ministerie van OCW.

Eigen vermogen (2.1)

	Stand per 31/12/2015	Resultaat 2016	Overige mutaties 2016	Stand per 31/12/2016
<i>Bedragen in € 1,-</i>				
Algemene Reserve	-30.103.035	32.417.398	951.136	3.265.499
Bestemmingsreserve salarismix	951.136	0	-951.136	0
Totaal eigen vermogen	-29.151.899	32.417.398	0	3.265.499

Door het positieve exploitatieresultaat van € 32,4 miljoen stijgt het eigen vermogen tot € 3,3 miljoen.

De bestemmingsreserve salarismix was gevormd ten behoeve van toekomstige uitgaven van de kosten voor het verhogen van het aandeel van docenten in voltijdequivalenten in de bezoldigingsschalen LC en/of LD, alsmede de kosten van de bijbehorende scholing. In 2016 is besloten deze bestemmingsreserve vrij te laten vallen ten gunste van de algemene reserve. ROC Leiden heeft nog steeds als doelstelling om het aandeel van docenten in voltijdequivalenten in de bezoldigingsschalen LC en/of LD te verhogen. Echter, gezien de definitieve vaststelling van de ontvangen salarismixgelden is geen noodzaak aanwezig om een separate reserve te onderhouden.

Het eigen vermogen van ROC Leiden wordt geheel als publiek vermogen beschouwd.

Voorzieningen (2.2)

	Saldo 31/12/2015	Dotaties 2016	Onttrekking 2016	Vrijval 2016	Saldo 31/12/2016	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
<i>Bedragen in € 1,-</i>							
Personeelsvoorzieningen:							
WIA-verplichtingen	507.604	412.464	-60.399	-183.266	676.402	144.962	531.440
Jubilea	146.365	82.664	-54.732	0	174.297	27.608	146.689
Wachtgeld	1.630.625	3.083.665	-770.760	0	3.943.530	1.256.007	2.687.523
Seniorenverlof	0	2.108.880	0	0	2.108.880	69.186	2.039.694
	2.284.594	5.687.672	-885.891	-183.266	6.903.109	1.497.762	5.405.346
Voorziening verlieslatende contracten:							
Huisvesting	1.795.358	2.000.000	-41.519	0	3.753.840	172.407	3.581.432
Totaal voorzieningen	4.079.952	7.687.672	-927.410	-183.266	10.656.948	1.670.170	8.986.778

Personeelsvoorzieningen

De disconteringsvoet, waarmee de toekomstige verplichtingen contant gemaakt worden, is gelijkgesteld aan de wettelijke rekenrente van 2,0%. Dit was in 2015 ook het geval.

De voorziening WIA-verplichtingen wordt gevormd ter egalisatie van de te verwachte kosten die ROC Leiden moet maken inzake WIA-uitkeringen.

De voorziening jubilea is gevormd ten behoeve van in de toekomst uit te keren uitkeringen voor ambtsjubilea en instellingsjubilea. De jubilea-uitkeringen (de betalingen) worden van deze voorziening afgeschreven.

De voorziening wachtgeld is gevormd ten behoeve van wachtgeldverplichtingen van voormalig werknemers. Dit betreffen zowel de WW-uitkeringen, de bovenwettelijke WW-uitkeringen, als de pensioenverplichtingen.

Als gevolg van een daling in studentenaantallen in 2016 was een reorganisatie onvermijdelijk. In de zomer van 2016 is voor 75 FTE tijdelijke medewerkers het arbeidscontract niet verlengd. De toekomstige WW- en bovenwettelijke WW-lasten van een deel van deze medewerkers zijn per jaareinde 2016 toegevoegd aan de voorziening wachtgeld. Inzake de per jaareinde resterende boventallig verklaarde vaste medewerkers, is per jaareinde 2016 een inschatting gemaakt van de toekomstige WW- en bovenwettelijke WW-lasten voor ROC Leiden.

In de vigerende cao is de regeling Seniorenverlof opgenomen. De betreffende regeling brengt met zich mee dat de groep personeelsleden die voldoet aan de in de regeling gestelde voorwaarden, toekomstige rechten opbouwt. Deze toekomstige rechten zijn door middel van berekeningen benaderd en gedoteerd aan de voorziening. In de berekening zijn schattingen meegewogen omtrent het deelnamepercentage en de kans dat de betreffende personeelsleden niet meer in dienst zijn. De voorziening is in 2016 voor de eerste maal opgenomen. Hierdoor valt de dotatie van € 2,1 miljoen volledig als last in 2016.

Voorziening verlieslatende contracten

De voorzieningen voor verlieslatende contracten komen voort uit uitgaande kasstromen voor diensten die niet bijdragen aan het onderwijs. In het kader van de afwikkeling van oude afspraken is een voorziening gevormd. Deze afspraken zijn huisvestingsgerelateerd en hebben betrekking op de onderwijslocaties Lammen-schans en Centraal Station. De voorzieningen zijn opgenomen tegen contante waarde, met een rekenrente die gelijk is aan hoogwaardige ondernemingsobligaties.

Langlopende schulden (2.3)

	Stand per 31/12/2015	Aangegane leningen 2016	aflossingen en overige mutaties	Stand per 31/12/2016	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Lease LMS	22.084.012	0	-867.878	21.216.134	280.990	1.326.740	19.889.394
Totaal langlopende schulden	22.084.012	0	-867.878	21.216.134	280.990	1.326.740	19.889.394

Bedragen in € 1,-

Het nieuwe leasecontract voor Lammenschans kwalificeert per balansdatum 2015, zoals eerder vermeld, als financial lease voor wat betreft de opstallen. Gevolg is een activering als materieel vast actief per balansdatum 2015 van € 22,1 miljoen, waarover gedurende de looptijd wordt afgeschreven. De leaseverplichting die hiertegenover staat van € 22,1 miljoen, berekend met een rentevoet van 7,033% conform de lease, wordt via het betalen van de leasetermijnen afgelost gedurende de gebruiksperiode. In 2016 bedroeg de aflossing € 434.488,-.

Vanuit de minimale leasebetalingen is op te maken dat de aflossing op de leaseverplichting voor 2017 € 280.990,- bedraagt. Daar deze verplichting een kortlopend karakter heeft, is deze verantwoord binnen de kortlopende schulden.

Op balansdatum 2016 zijn de toekomstige minimale leaseverplichtingen opnieuw beoordeeld. Ten opzichte van de beoordeeling 2015 is de BTW-compensatie in de leaseverplichtingen verminderd. Hierdoor vindt een herwaardering op de totale leaseverplichting plaats van € 152.401,-.

Aflossingen en overige mutaties

Aflossingen en overige mutaties

Aflossingsdeel uit leasebetalingen 2016	-434.488
Herwaardering leaseverplichting	-152.401
Aflossingsdeel uit leasebetalingen 2017	-280.990
Totaal aflossingen en overige mutaties	-867.878

Kortlopende schulden (2.4)

	31/12/2016	31/12/2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Kredietinstellingen		
Rekening-courant ministerie van Financiën	0	19.802.171
Leaseverplichting	280.990	0
	280.990	19.802.171
Crediteuren	2.144.478	3.753.654
Ministerie van OCW		
Nog te besteden geoormerkte doelsubsidies	3.607.968	445.032
Nog te verrekenen geoormerkte rijksbijdragen	0	0
Vooruitontvangen niet-geoormerkte rijksbijdragen	122.037	154.835
	3.730.005	599.867
Schuld aan ID College	655.368	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	1.823.990	1.959.428
Omzetbelasting	8.751	10.742
Premies sociale verzekeringen	23	-5.266
	1.832.764	1.964.904
Schulden ter zake van pensioenen	390.069	449.746
Overige kortlopende schulden		
Werk door derden	214.358	191.066
Overige	723.188	737.528
	937.545	928.594
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	55.965	93.517
Vakantiegeld en -dagen	1.738.414	1.280.792
Accountants- en administratiekosten	150.000	180.000
Rente	120.664	116.601
Overige	1.576.496	1.939.857
	3.641.539	3.610.767
Totaal kortlopende schulden	13.612.758	31.109.702

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd van minder dan één jaar.

Kredietinstellingen

Per 29 juni 2015 maakt ROC Leiden gebruik van schatkist-bankieren. De rekeningcourantfaciliteit is vanaf die datum door het ministerie van OCW mogelijk gemaakt en bedroeg € 18,0 miljoen.

Op 21 december 2015 is de kredietfaciliteit met € 5,0 miljoen verhoogd tot € 23,0 miljoen. Per 31 december 2015 was € 19,8 miljoen getrokken van de faciliteit.

In de periode tussen september 2016 en december 2016 heeft het ministerie van OCW de eerste tranches van de subsidie van in totaal € 40,0 miljoen overgemaakt. Dit was in totaal € 32.457.853,-. In december 2016 heeft het ministerie de rekeningcourantfaciliteit teruggedraaid van € 18,0 miljoen naar € 7,0 miljoen.

Onder andere de subsidie heeft ervoor gezorgd dat ROC Leiden per november 2016 geen gebruik meer maakt van de rekening-courantfaciliteit. Het positieve banksaldo is op balansdatum 2016 verantwoord binnen de liquide middelen.

Vanuit de minimale leasebetalingen is op te maken dat de aflossing op de leaseverplichting voor 2017 € 280.990,- bedraagt. Daar deze verplichting een kortlopend karakter heeft, is deze verantwoord binnen de kortlopende schulden.

Crediteuren

In vergelijking met 2015 is het crediteurensaldo gedaald. ROC Leiden heeft geen achterstallige betalingen meer. Dit komt onder andere voort uit de liquiditeitssteun vanuit het ministerie van OCW. In 2017 is de betaaltermijn in stappen teruggebracht naar 30 dagen.

Ministerie van OCW

De specificatie van de nog te besteden geoormerkte doelsubsidies wordt weergegeven in het overzicht op pag. 88. Hieronder volgt een specificatie van de subsidie van € 40,0 miljoen via het ministerie van OCW. Het project heeft als naam 'Subsidie basis op orde'.

Subsidie ministerie van OCW

	Totale subsidie 2015-2018	Ontvangst in 2016	Verwerkt als baten in 2016	Nog te besteden ultimo 2016
Bedragen in € 1,-				
Liquiditeitssteun	18.000.000	18.000.000	18.000.000	0
Overbrugging huisvestingssituatie	14.000.000	9.500.000	7.142.091	2.357.909
Verbeteren onderwijskwaliteit	8.000.000	4.957.853	4.238.214	719.639
	40.000.000	32.457.853	29.380.306	3.077.547

Voor de overbrugging van de huisvestingssituatie is € 14 miljoen beschikbaar gesteld. De periode van medio 2015 tot medio 2018 is de periode van overbrugging van de oude naar de nieuwe huisvestingssituatie. De gemaakte kosten voor de overbrugging vanaf medio 2015 tot en met balansdatum 2016 zijn € 7,1 miljoen. Dat gedeelte wordt in 2016 als bate verantwoord.

De subsidie voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit is verleend op grond van de overweging dat ROC Leiden, in samenwerking met ID College, een gerichte impuls kan geven aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs in de regio. Net als bij het deel van de huisvesting, heeft de subsidie een looptijd van 30 juni 2015 tot en met 1 augustus 2018. De hoogte van de verantwoorde baten is gelijk aan de gemaakte kosten tot en met balansdatum 2016. Dit betekent dat in de periode vanaf 30 juni 2015 tot en met 31 december 2016 voor € 4,2 miljoen aan kosten gemaakt zijn om de kwaliteit van het onderwijs structureel te verhogen.

Schuld aan ID College

Zoals eerder uitvoerig beschreven zijn beide onderwijsinstellingen, ID College en ROC Leiden, intensief bezig de aanstaande fusie

voor te bereiden. Dit heeft tot gevolg dat er gezamenlijke kosten gemaakt worden, die door een van beide instellingen betaald worden. Dit betreft zowel personeelslasten als betaalde facturen, bijvoorbeeld voor juridisch advies. Per balansdatum 2016 zijn alle gezamenlijke kosten in kaart gebracht. Dit resulteert voor ROC Leiden in een schuld aan ID College van € 655.368,-.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

De nog te betalen loonheffing ultimo 2016 is conform de reguliere betalingen. Dat gebeurt altijd één maand volgend (januari 2017) op de verslagmaand (december 2016).

Overige kortlopende schulden

De post 'Overige' binnen de overige kortlopende schulden bestaat uit de nog te besteden ontvangsten van de VO-scholen voor het VAVO-onderwijs. De ontvangsten van de VO-scholen worden gelijkmatig over het studiejaar verantwoord in de baten.

Overlopende passiva

Ter dekking van het renterisico, ontstaan door kredietverstrekking vanaf 2005, zijn de volgende rentecontracten afgesloten:

Contract- datum	Einddatum contract	Bedrag per ultimo 2015	Vast rente- percentage	Variabele rente	Markt- waarde	Bank	Aflossing
Bedragen in € 1,-							
1/7/2008	1/7/2018	10.000.000	4,0250	3 mnd euribor	-764.326	Deutsche Bank	Geen tussentijdse aflossing
1/8/2007	1/8/2017	450.000	4,1250	3 mnd euribor	-10.121	Deutsche Bank	Aflopend gedurende de looptijd
		10.450.000			-774.447		

Op basis van de contractuele afspraken met de banken heeft de instelling geen verplichtingen tot het storten van een margin-call.

De derivaten als rente-instrument hebben geen posities meer om af te dekken. Hierdoor verwerkt ROC Leiden de volledige marktwaarde van de derivaten op de balans. De mutatie in deze waardering loopt via de winst- & verliesrekening.

De theoretische marktwaarde van de swaps – zoals bepaald door de kredietverstrekker op basis van de looptijd en actuele rente – bedroeg per 31 december 2016 negatief € 774.447,- (2015: negatief € 1.199.945,-). Het gemiddelde ineffektieve deel van deze rentecontracten over de resterende looptijd is, zoals toegelicht, 100%. Hiervan is tot en met 2015 reeds een bedrag van € 190.117,- ten laste van het resultaat gebracht. Zodoende is in 2016 een bedrag van € 584.330,- gereserveerd ten laste van de resultatenrekening voor het ineffektieve deel. Het ineffektieve deel is verantwoord in de regel 'overige' binnen de overlopende passiva.

Per 1 januari 2017 is ROC Leiden overgegaan op een nieuw personeels- en salarissysteem. Alle opgebouwde vakantiedagen in het OBP zijn geïnventariseerd per 31 december 2016. Dit is als saldo per medewerker in het nieuwe systeem per 1 januari 2017 opgevoerd. Deze inventarisatie is als basis genomen voor het bepalen van de schuld m.b.t. de vakantiedagen OBP. Per balansdatum 2016 vindt een toevoeging plaats in de kortlopende schuld met betrekking tot de vakantiedagen van € 559.518,-. Dit betreft een nieuwe regel ten opzichte van voorgaande boekjaren. Het overige saldo van de regel 'vakantiegeld- en dagen' bestaat uit het opgebouwde vakantiegeld van de medewerkers over de periode juni 2016 tot en met december 2016.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

G1. Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule:

G1. Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule:							De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Saldo 01/01/2016	Ontvangen 2016	Lasten 2016	geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
	Kenmerk	Datum						
Bedragen in € 1,-								
Lerarenbeurs 2016	diversen			0	56.681	20.551	20.551	27.052
Lerarenbeurs 2015	diversen			33.182		33.182	33.182	0
Zij-instroom 2015	709895	20/10/2015	220.000	73.333		73.333	73.333	0
Zij-instroom 2015	719947	20/11/2015	280.000	217.778		186.667	186.667	31.111
Totaal			500.000	324.293	56.681	313.733	313.733	58.163

G2. Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:

Aflopend per ultimo verslagjaar:

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Saldo 01/01/2016	Ontvangen 2016	Lasten 2016	Totale kosten	Saldo ultimo 2016
	Kenmerk	Datum						
VSV-plus 2015-2016	15523U	23/11/2015	1.000.000	120.739	700.000	820.739	820.739	0
Totaal			1.000.000	120.739	700.000	820.739	820.739	0

Doorlopend tot in een volgend verslagjaar:

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Saldo 01/01/2016	Ontvangen 2016	Lasten 2016	Totale kosten	Saldo ultimo 2016
	Kenmerk	Datum						
Schoolmaatschappelijk werk 2016	733751	18/12/2015	337.909	0	337.909	206.492	206.492	131.417
VSV 2017-2020	17717U	14/11/2016	1.446.040	0	361.510	20.668	20.668	340.842
Subs. Basis op orde 8 mln *	MBO/560021811	25/7/2016	8.000.000	0	4.957.853	4.238.214	4.238.214	719.639
Subs. Basis op orde 32 mln *	MBO/560012809	25/7/2016	32.000.000	0	27.500.000	25.142.091	25.142.091	2.357.909
Aansprakelijkheid bestuurders	MBO/560024618	29/11/2016	183.839	0	93.839	99.764	99.764	-5.925
Totaal			41.967.788	0	33.251.111	29.707.229	29.707.229	3.543.882

* De subsidie Basis op orde van in totaal € 40 miljoen behoort traditioneel niet tot de doelsubsidies, zoals weergegeven in model G. De toelichting op deze subsidie is beschreven op pagina 87.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

ROC Leiden heeft voor het onderwijsgebouw Lammenschans een nieuw leasecontract afgesloten in december 2015. De nieuwe lease is voor wat betreft de opstellen gekwalificeerd als financial lease en derhalve in de balans en staat van baten en lasten opgenomen. De grondcomponent in de lease is echter gekwalificeerd als operational lease en heeft een marktwaarde van € 9,5 miljoen.

Conform de daarbij gemaakte afspraken is ROC Leiden in 2016 gestart met een eerste oriëntatie voor de stapsgewijze verbouwing van het onderwijsgebouw Lammenschans. Doel van deze investering is om voor studenten en medewerkers een betere studeer-, respectievelijk werkomgeving te creëren. Met de betrokken partijen is een plan vastgesteld voor een (stapsgewijze) verbouwing van de locatie Lammenschans, tot uiterlijk 31 juli 2018, zijnde de datum waarop locatie Centraal Station wordt afgestoten. De verbouwing van locatie Lammenschans wordt door ROC Leiden geraamd op een totaalbedrag van € 8,5 miljoen voor de jaren 2017-2018.

Er is een verplichte jaarlijkse afname aan parkeerkaarten voor de parkeergarage onder het gebouw Lammenschans ten bedrage van € 100.000,-.

Voor het onderwijsgebouw Centraal Station heeft ROC Leiden verplichtingen voor lease en onderhoud, zoals deze uit het leasecontract voortvloeien. ROC Leiden heeft het leasecontract opgezegd per 1 augustus 2018. De leaseverplichtingen bedragen € 4.987.041 (prijspeil januari 2017), tot einde contractdatum.

Overige verplichtingen zijn:

Verhuurder	Reden	Huurprijs per jaar	Einddatum huurcontract
Hogeschool Leiden	Opleiding Laboratoriumtechniek	534.000	onbepaald
Universiteit Leiden	Serverruimte	133.000	jaarlijks opzegbaar
Stichting Bouwopleiding Rijnland	Opleiding Bouw	81.000	onbepaald
		748.000	

ROC Leiden heeft zich jegens de Stichting Waarborgfonds BVE garant gesteld voor maximaal 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage indien laatstgenoemde niet aan haar borgstellingsverplichtingen kan voldoen.

ROC Leiden heeft op het ministerie van OCW een vordering inzake vakantiegeld. Het gaat hierbij om een theoretische vordering die slechts tot uitkering komt als ROC Leiden failliet gaat. De vordering komt voort uit de stelselwijziging die plaatsvond bij het invoeren van de lumpsumbekostiging. De vordering is gelijk aan de reservering vakantiegeld en bedraagt ultimo 2016 € 1,2 miljoen.

In gesprekken tussen ROC Leiden, Green en de gemeente Leiden tijdens de ontwikkeling van het gebouw Lammenschans, zijn afspraken gemaakt over een gezamenlijk aan te leggen fietsenstalling. Deze fietsenstalling is tot op heden nog niet gerealiseerd. Er vindt overleg plaats tussen belanghebbenden met de vraag waar en wanneer deze zal worden gerealiseerd. In de destijds gesloten koopovereenkomst inzake de nieuwbouw van het Da Vinci College, is een bedrag van maximaal € 788.000,- exclusief BTW opgenomen als bijdrage voor ROC Leiden of dochtermaatschappij CCL B.V., indien de gemeente Leiden de fietsenstalling zal realiseren.

Voor de nieuwbouw en verbouwing van de Storm Buijsingstraat Leiden als onderdeel van het totale investeringsplan gericht op de integratie van ID College en ROC Leiden is een financiering aangegaan bij de Rabobank van € 10 miljoen. Deze lening gaat in

per 1 oktober 2017 met een vaste rente voor de gehele looptijd van de lening. Aflossing vindt plaats uiterlijk 30 november 2022. Rabobank heeft hypotheek gevestigd op het pand Storm Buijsingstraat. Dit is met instemming van Stichting Waarborgfonds gebeurd.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Rijksbijdragen (3.1)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Rijksbijdragen OCW	61.732.123	60.353.869	58.332.465
Overige subsidies OCW			
Geoordeelde subsidies OCW	36.250.518	7.780.255	5.263.685
Niet-geoordeelde subsidies OCW	3.021.971	2.979.203	2.842.329
	39.272.489	10.759.458	8.106.013
Totaal rijksbijdragen	101.004.612	71.113.327	66.438.478

De stijging in de rijksbijdragen is te verklaren door een stijging van de studentenaantallen in 2014. Door de T-2-bekostigingssystematiek van het ministerie van OCW brengt dit hogere rijksbijdragen met zich mee dan in 2016.

In 2016 is het toegerekende deel van de door het ministerie van OCW toegekende geoordeelde subsidie voor liquiditeitssteun, normalisering huisvestingskosten en verbetering onderwijskwaliteit, verantwoord als bate. Dit zorgt in 2016 voor een baat van € 29,4 miljoen (zie ook pag. 61).

Overige overheidsbijdragen en -subsidies (3.2)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Gemeentelijke bijdragen en subsidies			
Bijdrage educatie	389.600	344.105	575.209
Overige gemeentelijke bijdragen en subsidies	125.747	0	116.603
Totaal gemeentelijke bijdragen en -subsidies	515.347	344.105	691.811

De deelnemersaantallen binnen het educatietraject nemen af en daarmee ook de gemeentelijke bijdrage. Het budget voor volwasseneducatie wordt in 2017 verder afgebouwd naar nihil in 2018.

College-, cursus-, les- en examengelden (3.3)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Lesgelden sector VO	140.201	149.891	122.230
Cursusgelden sector BE	644.350	667.783	676.220
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	784.551	817.674	798.450

Baten werk in opdrachten van derden (3.4)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Contractonderwijs			
Overige non-profit organisaties	0	9.343	34.310
Bedrijven	426.226	143.657	773.404
	426.226	153.000	807.714
Overige baten werk in opdracht van derden	1.231.543	1.089.190	1.188.557
Totaal baten werk in opdracht van derden	1.657.769	1.242.190	1.996.271

De begroting voor 2016 ging ervan uit dat de inkomsten uit contractonderwijs lager zouden zijn dan in 2015, door het wegvallen van enkele grotere projecten. In 2016 zijn uiteindelijk meer projecten gerealiseerd dan voorzien. Veel kleine projecten die zijn opgestart plus een enkel groot project (Wellant) zorgen voor hogere baten.

De overige baten werk in opdracht van derden bestaan uit de omzet van de VO-scholen uit de regio. De hogere omzet komt voort uit het feit dat er meer uitbestede VAVO-leerlingen zijn.

Overige baten (3.5)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Verhuur	145.873	135.826	152.164
Detachering personeel	410.521	212.420	319.414
Overige	1.240.305	691.681	798.709
Totaal overige baten	1.796.698	1.039.927	1.270.287

In 2016 hebben wij meer medewerkers gedetacheerd dan in 2015. Door de afname van de studenten-aantallen in studiejaar 2016-2017 was ROC Leiden genoodzaakt te reorganiseren en zijn personeels-populatie te reduceren. Door mensen te detacheren is het mogelijk geweest om een deel van de boventallige medewerkers aan het werk te houden.

De post overige baten is in 2016 hoger dan begroot door een aantal onvoorziene opbrengsten, waaronder een gunstige afrekening van de servicekosten voor gebouw Centraal Station, een afrekening van Douwe Egberts, een brandschade-uitkering en lagere WOZ-aanslagen over voorgaande jaren dan voorzien.

Personeelslasten (4.1)

2016	Begroting 2016	2015	
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Lonen en salarissen			
Brutolonen en salarissen	31.324.873	33.825.281	31.453.536
Sociale lasten	3.862.186	3.963.570	3.817.837
Pensioenpremies	3.694.699	4.085.798	3.936.285
	38.881.757	41.874.649	39.207.658
Overige personele lasten			
Dotaties personele voorzieningen	6.067.650	1.174.804	1.437.230
Personeel niet in loondienst	5.468.077	3.943.073	6.726.049
Overig	1.034.737	1.109.959	912.536
	12.570.464	6.227.836	9.075.814
Af: Uitkeringen	-118.741	-77.870	-167.983
Totaal personeelslasten	51.333.481	48.024.615	48.115.489
Aantal WTF			
Directie en management	13		12
Onderwijzend personeel	390		420
Direct onderwijsondersteunend personeel	66		69
Indirect onderwijsondersteunend personeel	80		82
Het gemiddeld aantal WTF bedroeg	549		584

De daling in lonen en salarissen 2016 ten opzichte van de realisatie 2015 en begroting 2016, is een gevolg van het 'in lijn brengen' van de formatie met de huidige studentenaantallen. Begin studiejaar 2015-2016 werd duidelijk dat de aanmeldingen (als gevolg van de negatieve publiciteit rond de liquiditeitsproblemen van de instelling) achterbleven bij eerdere prognoses. Dit resulteerde in een overformatie van 27 WTF. De aanmeldingen voor studiejaar 2016-2017 lieten een verdere daling zien, wat resulteerde in een reductie van additioneel 64 WTF. Daarnaast kwam een eenmalige kwaliteitsimpuls van 36 WTF onderwijsformatie te vervallen per start studiejaar 2016-2017.

Het gevolg was een reorganisatie met een beoogde reductie van 127 WTF. Bij de start van het studiejaar 2016-2017 was 98 WTF reductie gerealiseerd (23 WTF extern en 75 WTF tijdelijken), wat

direct terug is te zien in de personele lasten. De reductie van de resterende 31 WTF vaste medewerkers vindt plaats door middel van een sociaal plan.

Reductie in WTF	
Contract voor onbepaalde tijd	31
Contract voor bepaalde tijd	75
Personeel niet in loondienst	23
Correctie	-2*
Totale reductie in WTF	127

* In de reorganisatie was geen ruimte voor deeltijdontslag, dit verklaart dat er 2 WTF aan afrondingen is teruggegeven.

Dotaties personele voorzieningen

Als gevolg van een daling in studentenaantallen in 2016 was een reorganisatie onvermijdelijk. In de zomer van 2016 is van 75 FTE aan tijdelijke medewerkers het arbeidscontract niet verlengd. De toekomstige WW- en bovenwettelijke WW-lasten van een deel van deze medewerkers zijn per jaareinde 2016 gedoteerd aan de voorziening wachtgeld. Voor de 31 FTE aan boventallig verklaarde vaste medewerkers is per jaareinde 2016 een inschatting gemaakt van de toekomstige WW- en bovenwettelijke WW-lasten voor ROC Leiden. De totale dotatie aan de voorziening wachtgeld is in 2016 € 3,1 miljoen (2015: € 1,2 miljoen).

In de vigerende cao is de regeling Seniorenverlof opgenomen. De betreffende regeling brengt met zich dat de groep personeelsleden die voldoet aan de in de regeling gestelde voorwaarden, toekomstige rechten opbouwt. Deze toekomstige rechten zijn door middel van berekeningen benaderd en gedoteerd aan de voorziening. In de berekening zijn schattingen meegewogen omtrent het deelnamepercentage en de kans dat de betreffende personeelsleden niet meer in dienst zijn. De voorziening is in 2016 voor de eerste maal opgenomen. Hierdoor valt de dotatie van € 2,1 miljoen volledig als last in 2016.

Per 1 januari 2017 is ROC Leiden overgegaan op een nieuw personeels- en salarissysteem. Alle opgebouwde vakantiedagen in het OBP zijn geïnventariseerd per 31 december 2016. Dit is als saldo per medewerker in het nieuwe systeem per 1 januari 2017 opgevoerd. Deze inventarisatie is als basis genomen voor het bepalen van de schuld m.b.t. de vakantiedagen OBP. Per balansdatum 2016 vindt een toevoeging plaats in de kortlopende schuld met betrekking tot de vakantiedagen van € 559.518,-. Het opnemen van deze schuld vindt voor de eerste maal plaats in 2016.

Het overzicht met het gemiddeld aantal WTF is exclusief het personeel niet in loondienst. Vooral het aandeel onderwijzend personeel is gestegen, wat in relatie staat tot de verbetering van de student/docent-ratio.

Pensioenregeling:

Pensioenfondsen zijn wettelijk verplicht om financiële buffers te hebben: extra geld voor tijden dat het financieel slechter gaat. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad

128% moet zijn. Afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan vijf jaar onder 104,2% mag liggen. ROC Leiden is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. In 2015 is de dekkingsgraad vervangen door een beleidsdekkingsgraad. De oude dekkingsgraad was een momentopname. De nieuwe beleidsdekkingsgraad is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste twaalf maanden. Het ABP voldoet per 31 december 2016 niet aan de minimum vereiste dekkingsgraad van 104,2% (deze vereiste dekkingsgraad is gesteld door toezichthouder DNB). De dekkingsgraad per 31 december 2016 is 96,6% (31 december 2015: 97,2%).

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders 2016

Functie	Voorzitters- clause van toepassing	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Beloning bedragen x € 1,-	Belastbare vast en variabele onkosten vergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	WNT maximum 2016 (excl. overgangsrecht)	Herkend WNT Maximum (incl. overgangsrecht)	Onver- schuldigde betaling	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband
---------	--	------	-------------------------------	----------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--	---	-----------------------	--	--	----------------------------------	--

Bedragen in € 1,-

Bestuurders met dienstbetrekking

Voorzitter college van bestuur	J	R.J.W. Winter	1/1/16	31/12/16	1,0000	128.900	0	15.027	143.927	152.000			0
Lid college van bestuur	N	J.H. Everts - van Driel	1/1/16	1/12/16	1,0000	117.094	505	13.448	131.046	139.507			0

Bestuurders interim

college van bestuur (interim)	N	B.E. van Vucht Tijssen	1/1/16	15/4/16	0,7796	44.650	0	0	44.650	34.089	44.832	geen	0
-------------------------------	---	------------------------	--------	---------	--------	--------	---	---	--------	--------	--------	------	---

Topfunctionarissen (interim)

Directeur onderwijs	N	E. Heldoorn	1/1/16	31/7/16	0,8000	97.200	0	0	97.200	65.631	86.315	10.885	0
Directeur onderwijs	N	E. Bosch	1/1/16	31/10/16	1,0000	166.500	0	0	166.500	119.934	157.733	8.767	0
Directeur bedrijfsvoering	N	C. de Waal	1/1/16	31/12/16	1,0000	84.608	0	0	84.608	240.910			0
Directeur onderwijs	N	C.M.J. Vork	7/3/16	24/7/16	1,0000	67.500	0	0	67.500	120.000			0

Topfunctionarissen met dienstbetrekking

Directeur onderwijs	N	A.M.E. Warmerdam	1/1/16	31/12/16	1,0000	57493	1016	6740	65249	114.520			0
Directeur onderwijs	N	F. Zwaan	1/1/16	31/12/16	1,0000	29038	-46	3471	32463	50.805			0
Directeur onderwijs	N	C.L.Chi	1/1/16	31/12/16	1,0000	21797	-123	2318	23992	38.312			0

Toezichthouders (bezoldiging op basis van facturen)

Voorzitter raad van toezicht	J	R. van Leeuwen	1/1/16	31/12/16	1,0000	12.000	0		12.000	22.800			0
Lid raad van toezicht	N	M. van 't Noordende	1/1/16	31/12/16	1,0000	10.000	0		10.000	15.200			0
Lid raad van toezicht	N	H. Fernandes Mendes	1/1/16	31/12/16	1,0000	10.000	0		10.000	15.200			0
Lid raad van toezicht	N	F. Houtermans	1/1/16	31/12/16	1,0000	10.000	0		10.000	15.200			0
Lid raad van toezicht	N	Y. Shitrit	1/1/16	31/12/16	1,0000	10.000	0		10.000	15.200			0

Vermelding niet-topfunctionarissen (andere functionarissen van wie de bezoldiging c.q. de ontslagvergoeding de norm overschrijdt)

Niet van toepassing

Vermelding niet-topfunctionarissen (zelfde opgave als hierboven, maar dan over het voorgaande verslagjaar)

Niet van toepassing

Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	6
Complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten	3
Complexiteitspunten gewogen aantal sectoren	5
Totaal complexiteitspunten	14
Bezoldigingsklasse	E
Bezoldigingsmaximum	152.000

Topfunctionarissen - Conform richtlijnen ROC Leiden/jaarverslag 2016

De directeuren worden als topfunctionaris gedefinieerd omdat zij als hoogste ondergeschikte of als leden van de groep (managementteam) hoogste ondergeschikten functioneren onder het hoogst uitvoerend orgaan, zijnde het college van bestuur.

Het managementteam neemt deel aan de vergadering van het college van het bestuur. In deze vergadering vindt besluitvorming formeel door het college van bestuur plaats, nu het college van bestuur statutair als enige daartoe is bevoegd. Dit zijn echter gezamenlijke besluiten, genomen op basis van consensus, waarbij alle individuele leden van zowel college van bestuur als managementteam een gelijke inbreng hebben. Deze besluiten van het college van bestuur en managementteam gezamenlijk raken de gehele organisatie, waarbij er sprake is van het mede-leidinggeven door de directeuren aan ROC Leiden als geheel. Om deze reden merkt ROC Leiden haar directeuren, naast dat zij de hoogst ondergeschikte functionarissen zijn, eveneens aan als topfunctionarissen in de zin van de WNT.

De bezoldiging van mevrouw Van Vucht-Tijssen overschrijdt de bezoldigingsnorm voor 2016, maar wordt gerespecteerd op grond van overgangsrecht. De heren Heldoorn en Bosch zijn in 2016 op interim basis werkzaam geweest als directeur onderwijs voor ROC Leiden. Deze dienstverlening vond plaats via een extern bureau, genaamd Huizenga / Van der Bruggen.

Omdat beide heren reeds in 2015 werkzaam waren in deze functie, is overgangsrecht van toepassing op de betaalde bezoldiging. Bij controle achteraf is gebleken dat, ondanks het feit dat ROC Leiden zorgvuldig en nauwgezet de bezoldigingen in 2016 heeft gemonitord, er door een vergissing in de interpretatie van de complexe WNT regelgeving aangaande de toepasselijke deeltijdfactor een onverschuldigde betaling is gebleken van € 10.885 (exclusief btw) ten aanzien van de heer Heldoorn en € 8.766,74 (exclusief btw) ten aanzien van de heer Bosch. Deze onverschuldigde betalingen zijn als vordering op Huizenga / Van der Bruggen op de balans per 31 december 2016 opgenomen. De terugbetaling is met het opmaken van de jaarrekening eind juni 2017 door Huizinga / Van der Bruggen in gang gezet.

Afschrijvingen (4.2)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Afschrijvingen materiële vaste activa			
Gebouwen en verbouwingen	742.858	461.872	16.149
Inventaris en apparatuur	742.823	1.084.422	1.498.593
Totaal afschrijvingen	1.485.681	1.546.294	1.514.742

In 2014 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op het gebouw Lammenschans. In 2015 heeft de derecognition van de oude lease van het gebouw Lammenschans plaatsgevonden. Het gevolg van de waardevermindering in 2014 en de derecognition in 2015 is dat in 2015 geen afschrijving zichtbaar is voor gebouw Lammenschans.

Het nieuwe leasecontract kwalificeert per balansdatum 2015 opnieuw als financial lease voor wat betreft de opstallen. De grondcomponent kwalificeert als operational lease. Het gevolg daarvan is dat in 2015 het materieel vast actief in de balans is geactiveerd voor € 22,1 miljoen, waarover gedurende de looptijd van 367 maanden wordt afgeschreven. De afschrijving hiervan in 2016 was € 722.093,-.

In 2011 zijn grote investeringen gedaan voor de ICT-infrastructuur. De afschrijvingstermijnen van deze investeringen liepen veelal af in 2015. Hierdoor is in 2016 een lagere afschrijving op 'inventaris en apparatuur' verantwoord dan in het voorgaande jaar. Bij het opstellen van de investeringsbegroting 2016 was rekening gehouden met een vervanging van de ICT-infrastructuur. Gedurende 2016 werden hiervoor, mede door de aanstaande fusie met ID College, andere oplossingen gezocht. De geïnvesteerde bedragen over 2016 waren hierdoor lager dan begroot, overigens zonder in te boeten op de ICT-beveiliging. Het gevolg van de verminderde investeringen is ook dat de afschrijvingen 2016 lager uitvallen dan begroot.

Huisvestingslasten (4.3)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Huur	5.896.036	5.320.983	5.063.723
Verzekeringen	65.052	103.601	74.776
Onderhoud	234.746	284.385	269.948
Energie en water	380.559	393.234	378.045
Schoonmaakkosten	652.749	782.797	736.632
Heffingen	241.762	306.000	293.179
Overig	81.444	160.578	270.619
Totaal huisvestingslasten	7.552.348	7.351.578	7.086.923

Bij het opstellen van de begroting 2016 was de definitieve waardering van het gebouw Lammenschans nog niet bekend. Hierdoor is een inschatting gemaakt van het deel operational lease voor de begroting van de huurlasten. De huurlasten voor Lammenschans zijn door de andere verdeling uiteindelijk hoger dan begroot. De totale betalingen aan Green waren vooraf bekend en zijn wel exact begroot.

De servicekosten voor het gebouw Centraal Station zijn in 2016 verlaagd met € 10.000,- per maand naar aanleiding van de afrekening over de jaren 2013 en 2014. De verminderde servicekosten zijn verantwoord onder de regel 'huur'.

In 2016 is een nieuw contract afgesloten voor de schoonmaak van de twee onderwijsgebouwen Lammenschans en Centraal Station. De totale kosten dalen hiermee.

De daling in de regel 'overig' wordt veroorzaakt door een afname in de bewakingskosten. In vergelijking met 2015 is de beveiliging van de onderwijsgebouwen in grotere mate door het personeel van ROC Leiden gedaan. In 2015 werd dit nog veelal extern georganiseerd.

Overige lasten (4.4)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Administratie- en beheerslasten			
Administratielasten	168.417	212.732	206.016
Beheerslasten	1.881.962	1.796.544	2.985.879
Accountantslasten	214.287	150.000	384.811
Advieslasten	554.674	499.781	527.055
Juridisch advies	541.521	400.000	533.872
	3.360.861	3.059.057	4.637.634
Inventaris, apparatuur en leermiddelen			
Inventarislasten	1.988.474	2.885.003	2.156.760
Reprolasten t.b.v. studiemateriaal	351.891	462.309	418.148
Leer- en hulpmiddelen	931.122	981.864	1.091.060
	3.271.487	4.329.176	3.665.967
Dotatie overige voorzieningen			
Voorziening dubieuze vorderingen leerlingen	38.738	0	-21.075
Overige			
Inkoop kantines e.d.	238.239	233.828	240.860
Begeleiding	90.322	22.147	315.580
Excursielasten	190.094	177.178	171.110
Evenementen	43.788	118.119	83.550
Advertentielasten en drukwerk	320.226	178.500	203.453
Onderwijslasten	401.525	406.637	404.960
Representatielasten	57.347	201.500	53.949
Telefoonlasten	88.137	161.090	134.342
Overige lasten	2.315.173	1.298.100	2.058.539
	3.744.852	2.797.100	3.666.343
Totaal overige lasten	10.415.938	10.185.333	11.948.870

Administratie- en beheerslasten (4.4.1)

De beheerslasten 2016 zijn afgenomen ten opzichte van 2015. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de betaalde schadevergoeding aan Level 2 C.V. ROC Leiden heeft in 2015 de samenwerking met Fitland in Level 2 C.V. opgezegd. De lasten van die schadevergoeding waren € 1,2 miljoen en vielen in 2015.

De accountantskosten 2016 zijn afgenomen ten opzichte van 2015. Voor de controle 2016 is ROC Leiden overstapt naar een andere accountant (Deloitte). De controles van 2014 en 2015 brachten vanwege een aantal lastige dossiers extra lasten met zich mee in 2015.

De advieslasten en de lasten voor juridisch advies zijn in 2016 hoger dan begroot. In 2016 zijn externe audits uitgevoerd binnen enkele onderwijsteams. Dit is gedaan om de kwaliteit structureel te verbeteren. Ook de aanstaande fusie met ID College brengt extra (juridisch) advies met zich mee. Daarnaast is voor de reorganisatie van 2016 juridisch advies noodzakelijk geweest.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen (4.4.2)

In de begroting van 2016 zijn extra ICT-lasten begroot, waaronder het leasen van een datacenter. Gezien de aanstaande fusie met ID College zijn gedurende 2016 andere oplossingen gekozen. Overigens zonder in te boeten op de betrouwbaarheid van de ICT. Dit heeft geleid tot lagere lasten in 2016 dan begroot.

Overige (4.4.4)

ROC Leiden vertrekt per 1 augustus 2018 uit het gebouw Centraal Station. Dit heeft tot gevolg dat ROC Leiden lopende contracten dient af te bouwen of op te zeggen. De afwikkeling van de lopende contracten zal kosten met zich brengen. In 2016 is een bedrag van € 2,0 miljoen voorzien ten laste van het resultaat over 2016.

In 2015 zijn de dotaties aan verlieslatende contracten voor de sporthal Lammenschans (€ 1,5 miljoen) en het parkeren Lammenschans (€ 139.000,-) verwerkt.

Financiële baten en lasten (5)

	2016	Begroting 2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Rentebaten	157.771	1.000	25.306
Rentelasten			
Mutatie ineffectiviteit SWAPS	-584.330	116.181	213.426
Rente SWAPS	-464.248	-432.406	-464.588
Lease Lammenschans	-1.627.310	-2.712.417	-3.177.611
Overige bankrente en kosten	-36.015	-185.310	-345.276
	-2.711.903	-3.213.952	-3.774.049
Totaal financiële baten en lasten	-2.554.132	-3.212.952	-3.748.743

Rentebaten (5.1)

De rentebaten over 2016 zijn nagenoeg volledig te verklaren door een herwaardering van de lease-verplichting van het onderwijsgebouw Lammenschans. De minimale toekomstige leasebetalingen zijn € 152.400,- lager ingeschat dan in 2015.

Rentelasten (5.5)

De berekening van het ineffektieve deel van de derivaten staat toegelicht onder de overlopende passiva. Hiernaast zijn bij de rentelasten ook de reguliere rentelasten van de derivaten verantwoord. Ondanks dat de portefeuille per kwartaal afneemt, blijven de rentelasten op het niveau van 2015. Dit wordt veroorzaakt door de zeer lage, zelfs negatieve, marktrente.

Het nieuwe leasecontract kwalificeert per balansdatum 2015 opnieuw als financial lease voor wat betreft de opstellen. Bij het opstellen van de begroting 2016 was de definitieve waardering van het gebouw Lammenschans nog niet bekend. Hierdoor is een inschatting gemaakt van het deel financial lease voor de begroting van de rentelasten. De rentelasten voor Lammenschans zijn door de andere verdeling uiteindelijk lager dan begroot. De totale betalingen aan Green waren vooraf bekend en zijn wel exact begroot.

In 2015 zijn de volledige leasebetalingen voor het gebouw Lammenschans verantwoord als rentelasten. Vanwege de nieuwe lease is dit per 2016 veranderd. Daarnaast is de leaseprijs vanaf augustus 2016 gedaald.

De daling in de overige bankrente en -kosten heeft vooral te maken met het schatkistbankieren. Het ministerie van OCW heeft ROC Leiden in staat gesteld hiervan gebruik te maken. Vanwege de historisch lage rente waren de rentelasten over het rekeningcourantkrediet minimaal. In 2015 was de rente minder laag dan in 2016. Daarnaast had ROC Leiden een kasgeldlening bij de BNG Bank.

Vanaf november 2016 maakt ROC Leiden geen gebruik meer van de rekeningcourantfaciliteit.

Belastingen (6)

Over het jaar 2016 zijn geen belastingen over het resultaat te verantwoorden. In 2015 was dit ook het geval.

Statutaire bepalingen en voorstel inzake resultaatbestemming

Ingevolge de Wet educatie en beroepsonderwijs wordt het resultaat van het verslagjaar verwerkt in de reserve van de instelling.

Het geconsolideerde resultaat van het verslagjaar ad positief € 32,4 miljoen wordt gedoteerd aan het eigen vermogen, als volgt:

	Stand per 31/12/2015	Resultaat 2016	Stand per 31/12/2016
<i>Bedragen in € 1,-</i>			
Algemene reserve	-30.103.035	33.368.534	3.265.499
Bestemmingsreserve salarismix	951.136	-951.136	0
Totaal eigen vermogen	-29.151.899	32.417.398	3.265.499

Dit is in de jaarrekening 2016 verwerkt.

2 / Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)

	31 december 2016	31 december 2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
1 Activa		
Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa	24.755.669	25.918.377
1.3 Financiële vaste activa	1	1
Totaal vaste activa	24.755.670	25.918.378
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen	2.051.121	2.117.875
1.7 Liquide middelen	21.886.256	15.671
Totaal vlottende activa	23.937.377	2.133.546
TOTAAL ACTIVA	48.693.047	28.051.924
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	3.265.499	-29.151.899
2.2 Voorzieningen	10.705.786	4.126.648
2.3 Langlopende schulden	21.216.134	22.084.012
2.4 Kortlopende schulden	13.505.627	30.993.163
TOTAAL PASSIVA	48.693.047	28.051.924

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2016

	Realisatie 2016	Realisatie 2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
3 Baten		
3.1 Rijksbijdragen	101.004.612	66.438.478
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	515.347	691.811
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	784.551	798.450
3.4 Baten werk in opdracht van derden	1.657.769	1.996.271
3.5 Overige baten	1.796.698	1.265.612
Totaal baten	105.758.978	71.190.623
4 Lasten		
4.1 Personeelslasten	51.333.481	48.115.489
4.2 Afschrijvingen	1.485.681	1.514.742
4.3 Huisvestingslasten	7.552.036	7.086.923
4.4 Overige lasten	10.414.989	11.946.014
Totaal lasten	70.786.186	68.663.168
Saldo baten en lasten	34.972.791	2.527.455
5 Financiële baten en lasten		
5.1 Rentebaten	157.771	25.306
5.5 Rentelasten	-2.708.173	-3.774.049
Resultaat	-2.550.402	-3.748.743
6 Belastingen	0	0
7 Resultaat deelnemingen	-4.991	1.820
Resultaat na belastingen	32.417.398	-1.219.468
Netto resultaat	32.417.398	-1.219.468

Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten 2016

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2016 van de organisatie.

Voor zover posten uit de balans en staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten, met uitzondering van het volgende:

Eigen vermogen en vreemd vermogen

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van de juridische vorm.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de organisatie in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de organisatie en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Binnen CCL B.V. is over het jaar 2016 geen resultaat belastingen te verantwoorden. In 2015 was dit ook het geval.

Toelichting op afzonderlijke posten van de enkelvoudige cijfers

Financiële vaste activa (1.3)

	Boekwaarde per 31-12-2015	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgestoten leningen	Resultaat 2016	T.l.v. voorziening	Boekwaarde per 31-12-2016
<i>Bedragen in € 1,-</i>						
Deelnemingen:						
Community College Leiden B.V.	0	0	0	-4.991	4.991	0
	0	0	0	-4.991	4.991	0
Vorderingen op OCW	1	0	0	0	0	1
Effecten:						
BNG Capital Management B.V.						
- belegging LMS	0	0	0	3.800	-3.800	0
BNG Capital Management B.V.						
- belegging CS	0	0	0	1.405	-1.405	0
	0	0	0	5.205	-5.205	0
Totaal financiële vaste activa	1	0	0	214	-214	1

Het resultaat deelnemingen is als volgt verwerkt:

2016	
<i>Bedragen in € 1,-</i>	
Resultaat deelnemingen	-4.991
In mindering op voorziening deelneming CCL B.V.	4.991
	0

De nominale waarde van de vordering op Community College Leiden B.V. is € 13,4 miljoen (2015: € 13,4 miljoen).

Meerderheidsdeelnemingen

Model E: Verbonden partijen								
<i>Bedragen in € 1,-</i>								
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31/12/2016	Resultaat 2016	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Deelname	Consolidatie
Community College Leiden B.V.	B.V.	Leiden	3	-13.470.215	-4.991	nee	100%	J

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

Community College Leiden B.V. heeft nog twee 100% dochter-ondernemingen – CCL LMP B.V. en CCL CS B.V. – die in deze jaarrekening zijn meegeconsolideerd. In deze vennootschappen werd de bouw van de nieuwbouw ondergebracht.

Het volledig negatief eigen vermogen van CCL B.V. (negatief € 13,5 miljoen) is inclusief de vordering op CCL B.V. voorzien in de enkelvoudige jaarrekening 2016.

Vorderingen (1.5)

	31/12/2016	31/12/2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Debiteuren (extern)		
Dit betreft de per balansdatum openstaande vorderingen niet zijnde studenten	256.818	269.978
Studenten/deelnemers/cursisten		
Dit betreft student gerelateerde vorderingen op studenten en bedrijven inzake cursusgeld	526.262	499.653
Overige overheden		
Dit betreft vorderingen op gemeenten	47.315	24.683
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	1.230.948	1.299.764
Verstekte voorschotten	10.319	7.892
Overige overlopende activa	29.627	26.980
Transitorische posten	0	7.000
	1.270.893	1.341.636
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid		
Voorzieningen wegens dubieuze vorderingen inzake studentenbijdragen	-50.168	-18.075
	-50.168	-18.075
Totaal vorderingen	2.051.121	2.117.875

Alle vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

Liquide middelen (1.7)

	31/12/2016	31/12/2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Kasgelden	502	697
Tegoeden op bank- en girorekeningen	21.885.754	14.974
	21.886.256	15.671

Voorzieningen (2.2)

	Saldo 31/12/2015	Dotaties 2016	Onttrekking 2016	Vrijval 2016	Saldo 31/12/2016	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
<i>Bedragen in € 1,-</i>							
Personeelsvoorzieningen:							
WIA-verplichtingen	507.604	412.464	-60.399	-183.266	676.402	144.962	531.440
Jubilea	146.365	82.664	-54.732	0	174.297	27.608	146.689
Wachtgeld	1.630.625	3.083.665	-770.760	0	3.943.530	1.256.007	2.687.523
Seniorenverlof	0	2.108.880	0	0	2.108.880	69.186	2.039.694
	2.284.594	3.578.792	-885.891	-183.266	4.794.229	1.428.577	3.365.652
Voorziening verlieslatende contracten:							
Huisvesting	1.656.594	2.000.000	-41.519	0	3.615.076	117.519	3.497.557
Overig:							
Deelnemingen	46.695	4.991	-2.848	0	48.838	0	48.838
Totaal voorzieningen	4.126.648	7.692.662	-930.258	-183.266	10.705.786	1.670.170	9.035.617

De onttrekking in de voorziening deelneming wordt veroorzaakt door de aflossing van de schuld van Community College Leiden B.V.

Kortlopende schulden (2.4)

	31/12/2016	31/12/2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Kredietinstellingen		
Rekening-courant ministerie van Financiën	0	19.802.171
Leaseverplichting	280.990	0
	280.990	19.802.171
Crediteuren	2.144.478	3.753.654
Ministerie van OCW		
Nog te besteden geoormerkte doelsubsidies	3.607.968	445.032
Nog te verrekenen geoormerkte rijksbijdragen	0	0
Vooruitontvangen niet-geoormerkte rijksbijdragen	122.037	154.835
	3.730.005	599.867
Schuld aan ID College	655.368	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	1.823.990	1.959.428
Omzetbelasting	8.751	1.284
Premies sociale verzekeringen	23	-5.276
	1.832.764	1.955.436
Schulden ter zake van pensioenen	390.069	449.746
Overige kortlopende schulden		
Werk door derden	214.358	191.066
Overige	718.950	733.603
	933.308	924.669
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	55.965	93.517
Vakantiegeld en -dagen	1.738.414	1.280.792
Accountants- en administratiekosten	150.000	180.000
Rente	120.664	116.601
Overige	1.473.602	1.836.711
	3.538.645	3.507.621
Totaal kortlopende schulden	13.505.627	30.993.163

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd van minder dan één jaar.

Huisvestingslasten (4.3)

	2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Huur	5.896.036	5.063.723
Verzekeringen	64.739	74.776
Onderhoud	234.746	269.948
Energie en water	380.559	378.045
Schoonmaakkosten	652.749	736.632
Heffingen	241.762	293.179
Overig	81.444	270.619
Totaal huisvestingslasten	7.552.036	7.086.923

Administratie- en beheerslasten (4.4.1)

	2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Administratielasten	168.417	206.016
Beheerslasten	1.881.014	2.983.024
Accountantslasten	214.287	384.811
Advieslasten	554.674	527.055
Juridisch advies	541.521	533.872
Totaal administratie- en beheerslasten	3.359.913	4.634.779

Rentelasten (5.5)

	2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Rentelasten		
Mutatie ineffectiviteit SWAPS	-584.330	213.426
Rente SWAPS	-464.248	-464.588
Lease Lammenschans	-1.627.310	-3.177.611
Overige bankrente en kosten	-32.285	-345.276
Totaal rentelasten	-2.708.173	-3.774.049

Accountantshonoraria

De volgende honoraria van Deloitte, Ernst & Young Accountants en overige accountantsorganisaties (2016 en 2015) zijn ten laste gebracht van de organisatie en haar dochtermaatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW:

	2016	2015
<i>Bedragen in € 1,-</i>		
Onderzoek van de jaarrekening en bekostigingsgegevens 2014 EY	0	204.811
Onderzoek van de jaarrekening en bekostigingsgegevens 2015 EY	64.287	180.000
Onderzoek van de jaarrekening en bekostigingsgegevens 2016 Deloitte	150.000	0
Subtotaal controleopdrachten EY / Deloitte	214.287	384.811
Andere niet-controleopdrachten Deloitte	47.916	0
Andere niet-controleopdrachten KPMG	0	28.072
Andere niet-controleopdrachten PwC	908	30.627
Adviesdiensten op fiscaal terrein EY	5.936	191.628
Subtotaal overige opdrachten accountants	54.760	250.327
Totaal accountantshonoraria	269.047	635.138

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 26 juni 2017 heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap goedkeuring verleend aan de bestuurlijke en institutionele fusie tussen de Stichting ROC Leiden, Centrum voor Educatie en Beroepsonderwijs in de regio Leiden en Duin- en Bollenstreek, en de Stichting Regionaal Opleidingen Centrum ID College.

Jaarverslag 2016

Het jaarverslag, bestaande uit het bestuursverslag en de jaarrekening, zijn overeenkomstig de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en de RJ660 opgesteld. Hiermee voldoet ROC Leiden aan de wettelijke vereisten.

Leiden, 30 juni 2017

College van bestuur

Dhr. R.J.W. Winter
Voorzitter

Jaarverslag 2016

/ overige gegevens



Deloitte Accountants B.V.
Orteliuslaan 982
3528 BD Utrecht
Postbus 3300
3502 GD Utrecht
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9989
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting ROC Leiden, Centrum voor Educatie en Beroepsonderwijs in de Regio Leiden en Duin & Bollenstreek.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting ROC Leiden, Centrum voor Educatie en Beroepsonderwijs in de Regio Leiden en Duin & Bollenstreek te Leiden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ROC Leiden, Centrum voor Educatie en Beroepsonderwijs in de Regio Leiden en Duin & Bollenstreek op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 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/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

- De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016.
- De geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016.
- 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/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Stichting ROC Leiden, Centrum voor Educatie en Beroepsonderwijs in de Regio Leiden en Duin & Bollenstreek, 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.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853. Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

3114478360/2017.022955/MH



VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens

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 paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van 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 de overige OCW wet- en regelgeving.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van 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.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

3114478360/2017.022955/MH

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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.

Utrecht, 30 juni 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. G.J. Straatman RA

3114478380/2017.022955/MH

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, 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 fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, 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 college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van 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 rekening. 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; om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

3114478380/2017.022955/MH



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.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

3114478380/2017.022955/MH

Verklarende woordenlijst

BAPO : Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen

BBL : Beroepsbegeleidende Leerweg. Een student voor deze leerweg brengt het grootste deel van zijn totale studietijd in de beroepspraktijk door (op basis van een arbeidsovereenkomst).

BOL : Beroepsopleidende Leerweg. Een student voor deze leerweg brengt het grootste deel van zijn totale studietijd door binnen een onderwijsomgeving, aangevuld met stageperioden.

BPV : Beroepspraktijkvorming (stage)

BVE : Beroepsonderwijs en Volwassenen Educatie

CAO : Collectieve arbeidsovereenkomst

COE : Centraal Ontwikkelde Examens

CVB : College van bestuur

Diplomaresultaat : Het aantal gediplomeerde instellingsverlaters in een teljaar gedeeld door het totale aantal instellingsverlaters in een teljaar en uitgedrukt in een percentage.

DUO : Dienst Uitvoering Onderwijs

FTE : Fulltime equivalent

Gediplomeerde instellingsverlater : Een instellingsverlater die ooit in of voor het teljaar bij ROC Leiden een mbo-diploma heeft behaald.

HRM : Human Resources Management

Instellingsverlater : Een mbo-student met een of meer onderwijsovereenkomsten bij ROC Leiden, waarvan er tenminste één geldig was op de eerste dag van het teljaar, en waarvoor geen enkele onderwijsovereenkomst bij ROC Leiden nog geldig is op de eerste dag van het daaropvolgende teljaar.

Instroom : Aantal nieuwe studenten (voor de eerste keer geteld bij ROC Leiden voor betreffende soort onderwijs – mbo of vavo – op 1 oktober).

Jaarresultaat : Het aantal studenten dat gedurende het teljaar bij ROC Leiden een mbo-diploma heeft behaald gedeeld door de som van het aantal studenten dat gedurende het teljaar een mbo-diploma bij ROC Leiden heeft behaald en het aantal instellingsverlaters dat niet gedurende het teljaar een mbo-diploma heeft behaald. Het resultaat van deze berekening wordt uitgedrukt in een percentage.

JOB : Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs

LGF : Leerlinggebonden Financiering

Kwartiermaker : voorbereider binnen het management richting de nieuwe – gefuseerd – organisatie

MBO : Middelbaar Beroepsonderwijs

OBP : Ondersteunend Beheerspersoneel

OCW : Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Ongediplomeerde instellingsverlater : Een instellingsverlater die nog nooit bij ROC Leiden een mbo-diploma heeft behaald.

OP : Onderwijsgevend Personeel

Opbrengstjaar : Periode van 1 oktober van jaar T tot en met 30 september van jaar T+1.

OR : Ondernemingsraad

PIP (Primus inter pares) : Kwartiermaker met extra taken

RVB : Raad van bestuur

RVT : Raad van toezicht

Startkwalificatie : Een diploma vwo, havo of mbo 2 (of hoger)

SR : Studentenraad

Teljaar (opbrengstjaar) : periode van 1 oktober van jaar T tot en met 30 september van jaar T+1.

Transitiestichting : organisatorische structuur van waaruit wordt toegewerkt naar de nieuwe – gefuseerde – organisatie

VAVO : Voortgezet Algemeen Volwassenen Onderwijs

VO : Voortgezet Onderwijs

Volume : Aantal studenten (geteld bij ROC Leiden op 1 oktober).

VSV : Voortijdig schoolverlater. Een instellingsverlater die op de eerste dag van het teljaar jonger was dan 22 jaar en niet gedurende het teljaar of daarvoor een startkwalificatie heeft behaald. Deze student is/was bovendien op de eerste dag van het volgende teljaar niet ingeschreven bij een andere reguliere instelling voor vo, vavo, mbo of hoger onderwijs. Geëmigreerde of overleden studenten worden niet meegeteld.

WEB : Wet Educatie en Beroepsonderwijs

© ROC Leiden, juni 2017 | **Productie** Marketing & Communicatie ROC Leiden
Tekst Marketing & Communicatie i.s.m. ondersteunende en onderwijsteams ROC Leiden, Marketing & Communicatie ROC Leiden en ID College (hoofdstuk 2) **Eindredactie** Marketing & Communicatie ROC Leiden, Zin in zee – Texel | **Vormgeving** Marketing Communicatie ROC Leiden | **Fotografie** Archief ROC Leiden, Marc de Haan; Leiden. ROC Leiden, Postbus 16158, 2301 GD Leiden, tel. 071 - 582 40 00.



Postbus 16158
2301 GD Leiden
(071) 582 40 00
info@rocleiden.nl
www.rocleiden.nl