

**Definitieve  
versie**

VERTROUWELIJK

---

***Onderzoek en  
ondersteuning  
financiële  
problematiek ROC  
Leiden***

Fase 2

30 juli 2014

Algemene Bestuursdienst  
T.a.v. xxx xxx  
Herengracht 17  
2511 EG Den Haag

30 juli 2014

Referentie: 2014- 0264 GP/PvD/jm

***Betreft: Onderzoek en ondersteuning financiële problematiek ROC Leiden***

Geachte xxx, geachte xxx,

Bijgaand treft u ons definitief rapport aan naar aanleiding van uw opdracht '2<sup>e</sup> fase onderzoek financiële problematiek ROC Leiden'. Wij hebben dit rapport opgesteld voor de Algemene Bestuursdienst zoals nader is vastgelegd en overeengekomen in onze opdrachtbevestiging van 4 maart 2014.

Uw doelstelling voor dit deel van de opdracht is een onafhankelijk onderzoek, volgend op het reeds door ons uitgevoerde onderzoek (fase 1) naar de gerezen financiële problemen bij het ROC Leiden. Fase 2 van het onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht op de volgende punten:

1. de liquiditeitspositie voor de jaren na 2014 en de gevolgen van die positie voor de kwaliteit van het onderwijs;
2. de rollen, verantwoordelijkheden en belangen de afgelopen jaren van de diverse betrokken partijen (CvB ROC Leiden, RvT, BNG, Green, adviseurs, gemeente, etc.)?
3. hoe is de afwaardering op het pand in de jaarrekening 2011 en 2012 tot stand gekomen? Hierbij speelt de vraag nader inzicht te verkrijgen in de opbouw en samenstelling van de stichtingskosten en de afwaardering(en) in de jaarrekening(en);
4. wat zijn eventuele totale BTW risico's (inclusief CS Zeezijde)?
5. waarom is de constructie van de nieuwbouw Centraal Station op een andere leest geschied?

Het tweede vraagstuk betreffende de rollen, verantwoordelijkheden en belangen van partijen en personen ten tijde van de realisatie van locatie Lammenschans, wordt in lijn met onze voorstellen in een separate rapportage aan u aangeboden.

Wij baseren onze bevindingen en uitspraken voor het eerste vraagstuk op veldwerk tot en met 25 april 2014. Voor de vraagstukken drie tot en met vijf is de rapportage gebaseerd op veldwerk tot en met 9 mei 2014. Dit document is bedoeld om de Algemene Bestuursdienst te informeren, in staat te stellen de voortgang van ons werk te beoordelen en als basis voor het formuleren van advies aan het Ministerie van OCW.

Voorts mag dit rapport niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van PwC gekopieerd worden of aan derden (geheel of gedeeltelijk) ter beschikking worden gesteld of op andere wijze (geheel of gedeeltelijk) geciteerd of aan gerefereerd worden. PwC aanvaardt geen aansprakelijkheid of verantwoordelijkheid jegens enige partij met betrekking tot de inhoud van dit document.

Wij hebben onze informatie waarmee dit rapport is opgemaakt uitsluitend verkregen op basis van de in dit rapport genoemde documenten en uit gesprekken met de in dit rapport genoemde personen.

Als u vragen heeft, neemt u dan gerust contact op met xxx.

PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

xxx

# Inhoudsopgave

---

Managementsamenvatting	6
1. Inleiding	16
1.1. Aanleiding en achtergrond	16
1.2. Doel van het onderzoek	17
2. Continuïteit in relatie tot kwaliteit onderwijs	18
2.1. Reikwijdte en aanpak	20
2.2. Samenvatting: financiële continuïteit en borging onderwijskwaliteit ondanks inspanningen, op korte- en middellange termijn onvoldoende geborgd	23
2.3. Het FMJK 2014 - 2018 behoeft verdere verbetering om inzicht te geven in de middellange termijn continuïteit	27
2.4. Geprognosticeerde verbetering operationeel resultaat door kostenbesparing achten wij niet aannemelijk	30
2.5. Investeringskasstroom: verkoopopbrengst Leidsedreef onzeker op korte termijn	45
2.6. Toekomstige financieringskasstroom wordt afhankelijk van keuzes in de LOI	47
2.7. Borging van onderwijskwaliteit ROC Leiden onvoldoende	49
2.8. Conclusie: indien de geïdentificeerde gevoeligheden zich materialiseren is sprake van een significante additionele liquiditeitsbehoefte	62
2.9. Op korte termijn dient gezocht te worden naar een structurele financieringsoplossing	68
2.10. Documentatie en gesproken partijen	69
3. Stichtingskosten en vergelijking constructie CS Zeezijde en Lammenschans	71
3.1. Inleiding en reikwijdte	71
3.2. Samenvatting en conclusies	71
3.3. Inzicht in (de opbouw van) de stichtingskosten	74
3.4. Vergelijking en nadere analyse construct Lammenschans en CS Zeezijde	80
3.5. Transacties ROC Leiden	86
3.6. Documentatie en gesproken partijen	90
4. BTW due diligence	92
4.1. Inleiding en scope	92
4.2. Samenvatting	92
4.3. Analyse BTW aspecten	93
5. Totstandkoming afwaardering Lammenschans in de jaarrekening(en)	105
5.1. Reikwijdte en aanpak	105
5.2. Samenvatting: aanvullende afwaardering van € 5,6 miljoen en goede analyse in fase 1 werd bemoeilijkt door niet afgeboekte bedragen in eerdere jaren	105

---

---

5.3.	Verkoopopbrengst construct CS mogelijk niet geheel juist bepaald. Impact Lammenschans is beperkt.	106
5.4.	Boekverlies verkoop VMBO (€ 5,4 miljoen) bleef onderdeel van de geactiveerde kosten Lammenschans	107
5.5.	Verkoop parkeergarage en commerciële ruimte leidt tot boekverlies van € 5,9 miljoen	107
5.6.	Aanvullende afwaardering Lammenschans van € 5,6 miljoen	108
5.7.	Aansluitverschillen tussen de financiële administratie, projectadministratie en de stichtingskosten bemoeilijken de analyses	108
5.8.	Opzet AO/IB rondom projectadministratie kende inherent risico op aansluitverschillen	109
5.9.	Documentatie en gesproken partijen	109
<hr/>		
6.	Disclaimer	111
A.	Appendix	112
<hr/>		
A.1.	Instellingsprofiel ROC Leiden	112
A.2.	Staat van de Instelling - oordeel op kwaliteitsgebied en indicatoren	116
A.3.	Opleidingen 2012/2013 ROC Leiden onder norm opbrengsten	117
A.4.	Beoordeling en vervolgtoezicht Inspectie	118
A.5.	LPH Prestatie-indicatoren	120
A.6.	Bijlage correcties liquiditeitsprognose	121
A.7.	Analyse toezichtkader financiële positie	123
A.8.	Opbouw stichtingskosten	124
A.9.	Verloop Da Vinci VMBO	128
A.10.	Grond- en vastgoedtransacties	132
A.11.	Detail uitwerkingen vergelijkingen scenario's Lammenschanspark	134
A.12.	Detail uitwerkingen vergelijkingen scenario's CS Zeezijde	135
A.13.	Letter of Representation ROC Leiden, blok 1	136

---

# Managementsamenvatting

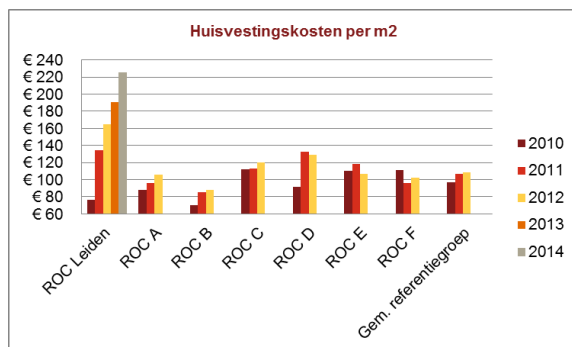
De huidige koers van het ROC Leiden is ingezet kort na het aantreden van de huidige voorzitter van het CvB ROC Leiden (destijds als lid van het CvB gestart) die na een initiële analyseperiode van zes maanden de intentie om door te gaan op de ingeslagen weg in het CvB ROC Leiden ter discussie heeft gesteld. Op basis van zijn analyse is het strategisch plan van ROC Leiden voor de periode 2010-2015<sup>1</sup> op scherp gezet met een zestal prioriteiten en focuspunten als stip aan de horizon. Dit zijn: 1. Onderwijs, 2. Professionele cultuur, 3. Operationele excellentie, 4. Externe oriëntatie, 5. Nieuwbouw en 6. Besturingsfilosofie.

In 2011 is het onderscheidend vermogen en de onderwijsfilosofie van het ROC Leiden beschreven in het Leids Onderwijsmodel (LOM), welke in de loop der jaren verder is uitgebreid en aangescherpt. Vanuit deze prioriteiten en visie heeft het CvB de afgelopen jaren richting gegeven aan majeure wijzigingen in de organisatie van ROC Leiden. Zo is in 2011 een nieuwe besturingsfilosofie vastgesteld, hetgeen onder andere geleid heeft tot een organisatie(structuur)wijziging in 2011 en 2012, het afslanken van de directielagen en het in gang zetten van een cultuuromslag.

De nieuwe huisvesting in combinatie met bovenstaande ontwikkelingen heeft ertoe geleid dat, waar ROC Leiden in 2010 nog vanuit 24 locaties onderwijs verzorgde voor ongeveer 8.000 deelnemers, het onderwijs nu is geconcentreerd op 2 locaties, Lammenschans (LMS) en Centraal Station Zeezijde (CS Zeezijde), waar momenteel voor ruim 9.000 deelnemers onderwijs wordt verzorgd.

Gaandeweg de planperiode heeft zich voor het huidige CvB ROC Leiden de volle omvang van de financiële problemen als gevolg van de vastgoedontwikkelingen geopenbaard. Na bewustwording van de financiële problematiek heeft het CvB ROC Leiden de gekozen strategie niet herijkt, maar een extra prioriteit aan de strategische agenda toegevoegd, te weten het verbeteren van de financiële positie. Voor de destijds in 2010/2011 nog lopende ontwikkeling met betrekking tot de locatie CS Zeezijde heeft het CvB ROC Leiden vervolgens onder meer een aantal risico's op gebied van huurgaranties weten te mitigeren.

Om de meerkosten, gerelateerd aan de opbrengsten minus de investeringen, van de vastgoedconstructies te financieren, zag ROC Leiden zich genoodzaakt een kredietfaciliteit van € 15 miljoen af te sluiten bij Bank Nederlandsche Gemeenten (€ 10 miljoen) en Deutsche Bank (€ 5 miljoen). De aflossing en rente van deze kredietfaciliteit in combinatie met de hoge huisvestingslasten hebben een zware druk gelegd op de financiële positie van het ROC Leiden. De gecorrigeerde huisvestingskosten per m<sup>2</sup> (vergelijkbaar gemaakt voor de Benchmark MBO) zijn in 2012 ruim 50% hoger dan voor de referentiegroep, waarbij voor ROC Leiden een sterk stijgende trend waarneembaar is<sup>2</sup>. Dit staat in stevig contrast met de jaren tot 2010 waarin ROC Leiden de laagste huisvestingskosten per m<sup>2</sup> noteerde ten opzichte van de referentiegroep.



<sup>1</sup> Bron: Werkdocument 'Bouwen aan succes; Van goed naar beter. Van beter naar best!; Strategisch Beleidsplan ROC Leiden 2010 – 2015', xxx, Leiden, juni 2010

<sup>2</sup> 2014 is het eerste volledige jaar waarin LMS en CS Zeezijde gezamenlijk worden gebruikt.

Vanwege de verslechterde financiële positie besloot de Inspectie van het Onderwijs in de zomer van 2012 tot verscherpte financiële ondertoezichtstelling van ROC Leiden. De Inspectie heeft voorts op basis van haar onderzoek 'Staat van de Instelling'<sup>3</sup> de (onderwijs)kwaliteitsborging van ROC Leiden als slecht beoordeeld, waarbij zij veel risico's ziet voor de kwaliteit van het onderwijs.

Op het gebied van onderwijs heeft ROC Leiden naast het LOM met ingang van eind 2011 tevens het Leids Prestatiehuis (LPH) geïntroduceerd. In dat verband wordt momenteel invulling gegeven aan de vertaling van het 'Actieplan mbo Focus op Vakmanschap'<sup>4</sup> naar de specifieke context van ROC Leiden. Voorts heeft de Raad van Toezicht van ROC Leiden met ingang van 2012 een toezichtkader en toetsingskader opgesteld dat aansluit bij het toezichtkader BVE en bij de strategische speerpunten van het ROC Leiden (verwoord in het LOM en het LPH).

Zowel het eigen beleid en inzichten als het vervolgonderzoek naar de kwaliteitsborging en het verscherpt financieel toezicht door de Inspectie hebben er afzonderlijk toe geleid dat het ROC Leiden een aantal verdere maatregelen heeft getroffen om de financiële problematiek en onderwijskwaliteitsissues het hoofd te bieden:

1. Verbeteren van het inzicht in de financiële continuïteit op korte- en middellange termijn door ontwikkeling van een liquiditeitsprognose 2014-2015 en een financieel rekenmodel 2014-2018 ('FMJK'<sup>5</sup>);
2. Verbetering van de planning en control cyclus o.a. door middel van maandrapportages en liquiditeitsprognoses;
3. Ontwikkelen van een formatieplanningsinstrument (dit instrument is nog in ontwikkeling);
4. Ondertekening van een Letter of Intent ('LOI') (dd. oktober 2013), met als doel aanpassing van de sale & leaseback constructie Lammenschans, het afhechten van een aantal verplichtingen en betalingen voor zowel Lammenschans als CS Zeezijde, het verbeteren van de financiële ratio's (solvabiliteit) en tevens een aangepast aflossingsschema inzake de kredietfaciliteiten overeen te komen en daarmee een deel van de kredietfaciliteiten te continueren;
5. Ontwikkeling van onderwijsverbeterplannen op de onderwijsdomeinen die onderzocht zijn door de Inspectie.

Vanwege alle ontwikkelingen in de afgelopen jaren is in de besturing van ROC Leiden een overlevingsmentaliteit ontstaan waarin enerzijds de lijn van vertrouwen en (relatieve) rust naar de organisatie en markt is ingezet en anderzijds een lijn waarin bij het CvB en een deel van de directie continue aandacht voor en onrust over de financiële positie is waar te nemen. De aanzuigende werking van de twee nieuwe gebouwen - resulterend in groei van de studentenaantallen - in combinatie met de door ROC Leiden aan ons initieel getoonde financiële meerjarenprognose (FMJK) lijken *in eerste aanleg* te duiden op een succesvolle uitwerking van de genomen maatregelen en gekozen route.

Ondanks deze maatregelen zijn wij echter van mening dat er naast de financiële risico's voor de korte termijn continuïteit zoals op te maken uit onze fase 1 rapportage, tevens reële risico's inzake de middellange financiële continuïteit bestaan. Uit onze korte termijn analyse van de financiële situatie van het ROC Leiden valt op te maken dat de continuïteit met name afhankelijk is van de verkoop van Leidsedreef en van continuering van de kredietfaciliteiten, alsmede het beoogde uitstel op de aflossing van deze faciliteiten conform LOI. De financiële continuïteit is daarmee onzeker. Indien de kredietfaciliteiten worden ingetrokken is ROC Leiden niet in staat aan haar verplichtingen te voldoen.

Onderstaand overzicht geeft een samenvatting van de baten en lasten op basis van het door ROC Leiden beschikbaar gestelde Financieel Meer Jaren Kader (FMJK v31.1). In onderstaand overzicht hebben wij de mutatie (aflossing) op de huidige kredietfaciliteiten uit de liquiditeitsprognose

<sup>3</sup> Bron: Staat van de Instelling, versie 3 juli 2013

<sup>4</sup> Opgesteld door het Ministerie van OCW, actieplan 2011-2015, kamerbrief van 16-2-2011

<sup>5</sup> Voor de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij ons gebaseerd op versie 'FMJK20140307\_v31.1 dd. 7 maart 2014'

verwijderd. Dit is gedaan om de liquiditeitspositie zo zuiver mogelijk weer te geven. Op basis hiervan kan de besluitvorming betreffende de invulling van het liquiditeitstekort worden ondersteund, waarbij financiering door middel van kredietfaciliteit een optie is.

#### Liquiditeitsprognose 2011 - 2018 FMJK v31.1

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdragen OCW	53,4	52,7	56,4	58,5	68,3	71,9	70,7	70,2
Overige baten	21,4	9,1	4,6	5,4	4,5	4,2	4,0	4,0
<b>Totaal baten</b>	<b>74,8</b>	<b>61,8</b>	<b>61,0</b>	<b>63,8</b>	<b>72,7</b>	<b>76,1</b>	<b>74,7</b>	<b>74,1</b>
Personeelslasten	(44,9)	(42,8)	(41,3)	(41,3)	(43,9)	(43,8)	(42,3)	(42,3)
Afschrijvingen	(4,1)	(12,2)	(5,5)	(5,0)	(5,9)	(4,2)	(4,4)	(4,5)
Huisvestinglasten	(5,4)	(4,6)	(6,0)	(7,2)	(8,4)	(8,8)	(8,9)	(9,1)
Overige lasten	(11,1)	(10,7)	(9,2)	(8,5)	(8,7)	(8,9)	(9,1)	(9,2)
<b>Totaal lasten</b>	<b>(65,5)</b>	<b>(70,4)</b>	<b>(62,0)</b>	<b>(62,1)</b>	<b>(67,0)</b>	<b>(65,6)</b>	<b>(64,7)</b>	<b>(65,1)</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>9,3</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>1,8</b>	<b>5,8</b>	<b>10,5</b>	<b>9,9</b>	<b>9,0</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>20,1</b>	<b>1,9</b>	<b>5,7</b>	<b>(2,1)</b>	<b>11,4</b>	<b>14,6</b>	<b>14,7</b>	<b>13,9</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>(22,8)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>23,1</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(2,9)</b>
Mutatie langlopende leningen	67,6	1,2	-	(15,1)	(0,6)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Mutatie kredietfaciliteit	(63,9)	3,2	(1,4)	(2,2)	(3,0)	(4,5)	(4,5)	-
Interest	(2,0)	(3,6)	(3,7)	(3,7)	(3,3)	(3,3)	(3,3)	(3,1)
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>1,6</b>	<b>0,8</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(20,9)</b>	<b>(6,9)</b>	<b>(7,8)</b>	<b>(7,8)</b>	<b>(3,1)</b>
<b>Subtotaal netto kasstroom</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>2,7</b>	<b>4,1</b>	<b>7,9</b>
Mutatie kredietfaciliteit	(63,9)	3,2	(1,4)	(2,2)	(3,0)	(4,5)	(4,5)	-
<b>Netto kasstroom - conform samenvatting</b>	<b>62,8</b>	<b>(3,5)</b>	<b>1,4</b>	<b>2,2</b>	<b>3,0</b>	<b>7,2</b>	<b>8,6</b>	<b>7,9</b>

Liquiditeitsprognose ROC Leiden, uitgangssituatie versie v31.1

#### Onjuistheden, gevoeligheden en kwaliteitsimpuls

Wij hebben de door ROC Leiden opgestelde kasstroomprognose 2014-2018 geanalyseerd. Op grond van deze analyse hebben wij een aantal onjuistheden en gevoeligheden geconstateerd die een significant effect op de geprognosticeerde kasstroom kunnen hebben.

Bij onze analyse van het FMJK in het kader van de middellange termijn financiële continuïteit hebben wij onjuistheden aangetroffen die cumulatief circa € 14,5 miljoen negatief bedragen over de periode tot 2018. Deze onjuistheden zijn met het ROC Leiden besproken en onderkend.

De onjuistheden zijn:

- Dubbeltelling rijksbijdrage OCW VAVO en Educatie (cumulatief negatief effect over de periode '14 - '18 circa € 15,2 miljoen);
- Verantwoording van rentebaten die op de middellange termijn niet tot een kasstroom zullen leiden (cumulatief negatief effect over de periode '14 - '18 circa € 0,4 miljoen);
- Onjuiste inschatting van de energielasten 2014-2018 (cumulatief positief effect over de periode '14 - '18 circa € 1,1 miljoen);

Daarnaast is een aantal gevoeligheden geconstateerd die het beeld van het adequate voorspellend vermogen van het gebruikte FMJK ons inziens verder negatief beïnvloedt. Onderbouwing van aannames in het FMJK ontbreken c.q. zijn zeer beperkt. Het FMJK 2014-2018 heeft een taakstellend karakter en is nog onvoldoende onderbouwd door middel van financieel doorgerekende plannen. De risico's en kansen voortkomend uit deze gevoeligheden bedragen cumulatief circa € 23,5 miljoen negatief voor de periode tot 2018.

Een aantal van deze gevoeligheden zijn:

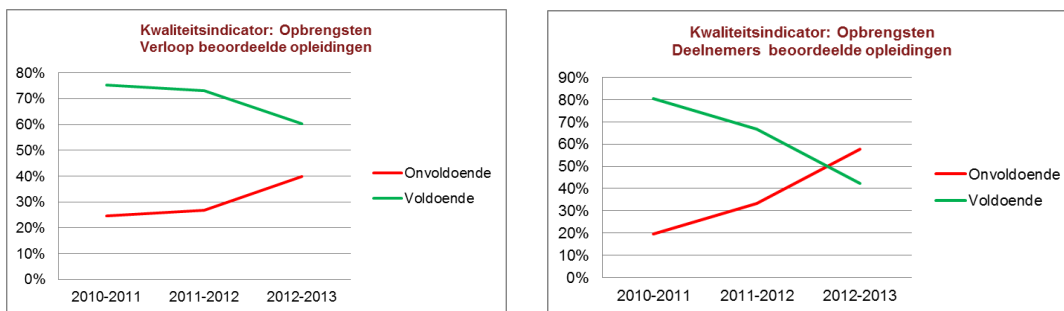
- Toename aandeel additioneel macrobudget (van 1,71% naar 1,75%) dat nog niet in het FMJK is verwerkt (cumulatief positief effect over de periode '14 - '18 circa € 7,6 miljoen);
- Additioneel budget als gevolg van een hoger aandeel in de vergoeding kwaliteitsafspraken (cumulatief positief effect over de periode '14 - '18 circa € 3,9 miljoen);
- Vrijval depot CS Zeezijde bij effectivering van de LOI (positief effect '14 circa € 1,7 miljoen);
- Budget neutraal opnemen van de invoering van 'Focus op Vakmanschap' in plaats van de financiële effecten meerjarig te berekenen en te ramen (cumulatief negatief effect over de periode '14 - '18 circa € 8,7 miljoen);
- Beperkte (financiële) onderbouwing van geprognosticeerde kostenreductie personeelslasten (circa € 2,4 miljoen) en PNIL (circa € 3,2 miljoen) in 2014 (beiden potentieel negatief effect);
- Personeelslasten als gevolg van het terugdraaien van de niet onderbouwde verruiming van de gemiddelde groepsgrootte met 8% in 2014 (cumulatief negatief effect over de periode '14 - '18 circa € 14,6 miljoen);



- g. Verkoop pand Leidsedreef in juli 2014, zowel qua timing als opbrengst (€ 5,4 miljoen). Hierbij wordt verondersteld dat de gevolgen van een lagere storting in het beleggingsdepot (€ 2,2 miljoen), gezien de liquiditeitspositie, pas na 2018 worden opgevangen;
- h. Een BTW risico als stelpost van € 3,0 miljoen (op basis van effectuering LOI) exclusief rente en boete, die zich naar waarschijnlijkheid materialiseert voor 2016;
- i. Risico op jaarlijks additionele depotstorting van € 0,2 miljoen als gevolg van te positieve rendementsaannames (zie tevens rapportage fase 1);
- j. Risico deelnemersgroei (cumulatief positief effect over de periode '14 – '18 circa € 1,6 miljoen).

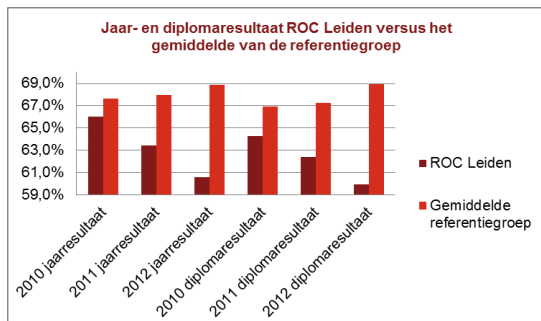
Zoals aangegeven is er momenteel onvoldoende relatie gelegd tussen de noodzakelijke verbeterplannen voor de borging van onderwijskwaliteit en de daarvoor benodigde financiële middelen. Naast beperkte aansluiting op het FMJK, sluiten de verbeterplannen van ROC Leiden die moeten leiden tot een voldoende niveau van borging van onderwijskwaliteit, in opzet eveneens onvoldoende concreet aan bij de te realiseren doelstellingen. De wijze waarop deze plannen daadwerkelijk bijdragen aan verbeteringen in de praktijk is voornamelijk niet vast te stellen. Wij vinden dit niet alleen opmerkelijk vanwege de aanwezige, en inmiddels bij het ROC Leiden bekende, beperking van de financiële middelen, maar ook vanuit de negatieve ontwikkeling van de onderwijsrendementen.

Zo blijkt uit ons onderzoek dat in de jaren 2010 t/m 2013 een negatieve trend zichtbaar is op onderwijskwaliteit voor wat betreft de onderwijsopbrengst van opleidingen (diploma- en jaarresultaat); 40% van de opleidingen scoorde in het opleidingsjaar 2012-2013 onvoldoende tegen 27% resp. 25% in de jaren daarvoor. Indien voor 2012-2013 niet het aantal opleidingen, maar het aantal deelnemers wordt getoetst, blijkt dat 58% van de deelnemers van ROC Leiden een opleiding volgt die onder de opbrengstnorm van de Inspectie scoort.



Grafische weergave verloop onderwijsopbrengsten naar opleidingen en deelnemers ROC Leiden

Wanneer we het ROC Leiden op opleidingsniveau op gebied van het diploma- en jaarresultaat vergelijken met de referentiegroep (gebaseerd op benchmark MBO) blijkt dat de negatieve trend bij het ROC Leiden niet synchroon loopt met positieve trend uit de referentiegroep van vergelijkbare instellingen.



Jaar en diplomaresultaat 2010 – 2012 ten opzichte van referentiegroep

Om de benodigde kwaliteitsimpuls ten behoeve van de borging en verbetering van de onderwijsresultaten financieel meer te kunnen duiden hebben we, bij onvoldoende concretisering en financiële uitwerking van de onderwijsplannen, het ROC Leiden op een aantal meer kwantitatieve en

financieel meetbare punten getoetst aan vergelijkbare ROC instellingen.

ROC Leiden vangt de groei op door tegen de trend van de benchmark in, de groepsgrootte te verruimen en niet parallel te investeren in het aannemen van onderwijzend personeel. Het effect hiervan is, zoals hierboven genoemd, als gevoeligheid opgenomen. Wanneer we de ontwikkeling van de totale personele lasten bij het ROC Leiden beschouwen, zien we dat het aandeel van de personele lasten ten opzichte van de baten tot 2018 terugloopt naar 60%. Op basis van een vergelijk met een best in class referentiegroep (gebaseerd op benchmark MBO) komen de gemiddelde personele lasten van deze instellingen uit op 70% van de baten. Indien wij voor ROC Leiden eenzelfde gemiddelde (70%) hanteren, resulteert dit in de periode '14 – '18 in een cumulatieve additionele last van circa € 28,4 miljoen. Hiervan is een bedrag van circa € 14,6 miljoen aan personeelslasten hierboven echter al als gevoeligheid opgenomen door de voorgenomen groepsgrootte niet verder te verruimen. Na correctie van deze reeds opgenomen gevoeligheden voor de personele lasten is het restant van de kwaliteitsimpuls op personeelskosten € 13,8 miljoen cumulatief voor de periode tot en met 2018.

ROC Leiden is voornemens de stijging in deelnemersaantallen op te vangen door een nog efficiëntere inzet van haar huisvesting en aanpassing van de schoolroosters (verruiming van de schooldagen en het aantal schooldagen in een jaar). Wij signaleren een risico dat, ondanks het betrekken van de twee nieuwe gebouwen, de deelnemersgroei niet kan worden opgevangen met het huidige aantal beschikbare m<sup>2</sup> onderwijsruimte. Daar waar de referentiegroep in de benchmark een trend vertoont waarin meer m<sup>2</sup> per deelnemer beschikbaar is, laat ROC Leiden een omgekeerde trend zien. In 2012 leidde deze trend tot een verschil van 33% minder beschikbare m<sup>2</sup> onderwijsruimte per deelnemer ten opzichte van de referentiegroep. Op grond van een benchmark binnen de sector hebben wij een indicatieve berekening gemaakt van additionele m<sup>2</sup> kosten.

#### Kwaliteitsimpuls huisvesting

Aantal m <sup>2</sup> /deelnemer ROCL 2014	5,3
Aantal m <sup>2</sup> /deelnemer 'BIC' 2012	7,2
Aantal gewogen deelnemers (def.MBO BM)	7.637
Soll-positie aantal m <sup>2</sup>	55.291
Aantal m <sup>2</sup> ROCL 2014	40.244
Vershil	15.047
Kostprijs m <sup>2</sup> (gem.)	106,0
<b>Jaarlijks additionele kosten</b>	<b>1.594.963</b>

Cumulatieve additionele financieringsbehoefte 2014-2018 als gevolg van kwaliteitsimpuls huisvesting bedraagt c. €8 miljoen.

*Impuls huisvesting naar gewogen marktgemiddelde*

Indien wij ervan uitgaan dat ROC Leiden voor wat betreft het aantal m<sup>2</sup> per gewogen deelnemer op het marktgemiddelde zou zitten en deze additionele m<sup>2</sup> zou inkopen tegen een gemiddelde sectorprijs zou dit resulteren in een additionele last van € 1,6 miljoen per jaar, cumulatief oplopend tot circa € 8 miljoen over de periode tot en met 2018. Het alternatief voor ROC Leiden is wellicht het verbouwen van LMS c.q. CS Zeezijde waardoor in pandig meer m<sup>2</sup> onderwijsruimte kan worden gecreëerd. Ook dit zal echter gepaard gaan met (aanzienlijke) investeringen.

Onderstaand overzicht geeft een samenvatting van de kasstromen op basis van de hierboven benoemde onjuistheden, gevoeligheden en kwaliteitsimpuls.

## Samenvatting bevindingen PwC

Bevindingen	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
<b>Netto kasstroom FMJK v31.1</b>		<b>2,2</b>	<b>3,0</b>	<b>7,2</b>	<b>8,6</b>	<b>7,9</b>	<b>28,9</b>
<b>Onjuistheden</b>							
1. Dubbelstelling VAVO & Educatie	●	-	(3,5)	(3,9)	(3,9)	(3,9)	(15,2)
2. Rente zonder cash-effect	●	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,4)
3. Aanpassing energielasten	●	(0,5)	0,4	0,4	0,4	0,4	1,1
<b>Subtotaal onjuistheden</b>		<b>(0,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(14,5)</b>
<b>Netto kasstroom na correctie onjuistheden</b>		<b>1,6</b>	<b>(0,2)</b>	<b>3,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,3</b>	<b>14,4</b>
<b>Gevoeligheden</b>							
1. Effect stijging marktaandeel ROC Leiden	●		1,3	1,7	2,0	2,5	7,6
2. Kwaliteitsafspraken MBO	●		0,6	1,1	1,1	1,1	3,9
3. Vrijval depot CS in lijn met LOI	●		1,7				1,7
4. Kosteneffect FOV	●	(0,3)	(1,1)	(1,9)	(2,6)	(2,8)	(8,7)
5. Niet realiseren taakstelling personeelslast (100%)	●	(2,4)					(2,4)
6. Niet realiseren reductie PNIL (100%)	●	(3,2)					(3,2)
7. Groepsgrootte ongewijzigd in 2014	●	(3,0)	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(14,6)
8. Loonstijging niet volledig gecompenseerd	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
9. Uitblijven verkoop Leidsedreef	●	(5,4)					(5,4)
10. BTW-risico	●		(3,0)				(3,0)
11. Additionele advieskosten	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
12. Additionele stortingen depot	●	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(1,0)
13. Beperkte groei aantal deelnemers in 2014	●	1,6	1,5	(0,5)	(0,5)	(0,5)	1,6
<b>Subtotaal gevoeligheden</b>		<b>(11,2)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(23,5)</b>
<b>Totaal effect onjuistheden en gevoeligheden</b>		<b>(11,8)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(38,0)</b>
<b>Indicatieve kasstroom na correctie (geen verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(9,6)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(9,2)</b>
<b>Indicatieve kasstroom na correctie (wel verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(4,2)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(3,8)</b>
14. Investerings in additionele m2	●	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(8,0)
15. Kwaliteitsimpuls personeelskosten	●	(1,6)	(3,9)	(4,3)	(4,0)	(4,0)	(13,8)
16. Transformatiekosten	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
<b>Subtotaal kwaliteitsimpuls</b>		<b>(1,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(5,5)</b>	<b>(5,9)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(21,8)</b>
<b>Indicatieve kasstroom incl. kwaliteitsimpuls (ex. verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(11,2)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(31,0)</b>
<b>Indicatieve kasstroom incl. kwaliteitsimpuls (incl. verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(5,8)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(25,6)</b>

## Samenvatting bevindingen PwC

Op basis van zowel de analyse van de onjuistheden en gevoeligheden in het FMJK v31.1 en een vergelijking met de sector (kwaliteitsimpuls) kan worden geconcludeerd dat sprake is van een significante liquiditeits- en financieringsbehoefte om ROC Leiden op een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau te brengen.

*Indien de gevoeligheden zich allen materialiseren, ervan uitgaande dat locatie Leidsedreef wordt verkocht en de huidige kredietfaciliteiten zich ontwikkelen in lijn met het FMJK (afbouw naar nihil in 2018) resulteert dit in een negatieve kasstroom en financieringsbehoefte van circa € 18,0 miljoen over de periode 2014-2018, respectievelijk € 3,8 miljoen indien de huidige kredietfaciliteiten in stand kunnen worden gehouden (€ 14,2 miljoen<sup>6</sup>).*

*Indien de gevoeligheden inclusief de naar onze mening noodzakelijk geachte kwaliteitsimpuls zich allen materialiseren, ervan uitgaande dat locatie Leidsedreef wordt verkocht en de huidige kredietfaciliteiten zich ontwikkelen in lijn met het FMJK (afbouw naar nihil in 2018) resulteert dit in een negatieve kasstroom en financieringsbehoefte van circa € 39,8 miljoen over de periode 2014-2018, respectievelijk € 25,6 miljoen indien de huidige kredietfaciliteiten in stand kunnen worden gehouden (€ 14,2 miljoen).*

Hoewel onze analyse onderschrijft dat ROC Leiden significante investeringen zal moeten doen om op een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau en -resultaat te komen, benadrukken wij dat slechts sprake is van een indicatief investeringsniveau. De kwaliteitsimpuls is mede door gebrek aan concretisering en financiële uitwerking van de onderwijsplannen gebaseerd op kwantitatieve aspecten. Om met zekerheid te bepalen welke exacte investeringen benodigd zijn om ROC Leiden op een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau te brengen zal nader onderzoek dienen te worden verricht.

De huisvestingslasten drukken daarbij in vergelijking met de referentiegroep uit de benchmark MBO onevenredig zwaar op de liquiditeit.

Ofschoon ROC Leiden met het oog op de middellange termijn een aantal belangrijke stappen heeft gezet in het verbeteren van de planning en control cyclus en versterking van de organisatie, constateren wij dat deze maatregelen voor een belangrijk deel een financieel taakstellend karakter hebben. Zo constateren wij dat ROC Leiden haar ambities met betrekking tot de beheersing van de personeelskosten en met betrekking tot de onderwijsverbeterplannen op dit moment beperkt

<sup>6</sup> Stand van de kredietfaciliteit per 1 januari 2013

financieel heeft uitgewerkt en doorgerekend, waardoor de effecten op de financiële meerjarenprognose niet inzichtelijk zijn.

De huidige strategie en aanzuigende werking van de gebouwen realiseert groei die onvoldoende is afgestemd op de huidige financiële positie en onderwijskwaliteitsresultaten. De bekostigingssystematiek (financiering op t-2) voorziet niet in additionele financiering van de geprognoseerde groei en daarmee is de ruimte die vereist is voor investeringen in onderwijskwaliteit beperkt. Naast de jaarlijkse reservering voor kwaliteit van personeel tussen 2014 en 2016, is in het FMJK niet zichtbaar rekening gehouden met de middelen die nodig zijn om de strategische doelstellingen van ROC Leiden op het gebied van onderwijskwaliteit te realiseren.

Daarmee achten wij de genoemde maatregelen een onvoldoende en ontoereikende uitwerking van het beleid dat nodig is om financieel gezond te worden en tevens de gewenste (borging van) onderwijskwaliteit en onderwijsresultaat te bieden.

Wij achten het, mede gezien het feit dat ROC Leiden over weinig onbelaste activa beschikt die in zekerheid kunnen worden gegeven, onwaarschijnlijk dat de additionele liquiditeits- en financieringsbehoefte van ROC Leiden, zonder externe steun, bancair ingevuld kan worden.

Om voor de huisvestingstransitie ‘van oud naar nieuw’ een meer omvattend inzicht te krijgen in de opbouw en logica van de onderliggende constructen is in navolging van Lammenschans (fase 1), in de tweede fase van ons onderzoek tevens CS Zeezijde en de oude verlaten locaties betrokken. Het inzicht in de opbouw wordt gegeven aan de hand van het reproduceren en classificeren naar gebruiksdelen van de stichtingskosten welke tot nu toe niet inzichtelijk waren. Aan de hand van het inzicht in de stichtingskosten en de transacties wordt het tevens mogelijk de totale BTW risico's alsmede de realisatie van de afwaardering van LMS inzichtelijk te maken.

In de onderstaande tabel is een samenvattend overzicht weergegeven van de stichtingskosten per gebouw, per kostensoort en per m<sup>2</sup> BVO. Onze analyse van de stichtingskosten is gebaseerd op de beschikbare informatie uit de projectadministratie.

		Lammenschans		CS Zeezijde	
Totaal b.v.o's	m <sup>2</sup>	50.847		50.762	
b.v.o ondergrondse p-garage incl. inrit	m <sup>2</sup>	10.609		12.224	
b.v.o bovenbouw (excl. p-garage)	m <sup>2</sup>	40.238		38.538	
v.v.o bovenbouw	m <sup>2</sup>	33.423		32.401	
aantal parkeerplekken in p-garage	#	337		359	
b.v.o. p-garage/parkeerplaats	m <sup>2</sup>	31		34	
<b>Stichtingskosten</b>		Totaal	€ per m <sup>2</sup> BVO	Totaal	€ per m <sup>2</sup> BVO
Bouwkosten		€ 73.987.839	€ 1.455	€ 77.042.442	€ 1.518
Bijkomendekosten		€ 29.884.762	€ 588	€ 29.257.380	€ 576
<b>Stichtingskosten excl. grond excl. BTW</b>		<b>€ 103.872.601</b>	<b>€ 2.043</b>	<b>€ 106.299.822</b>	<b>€ 2.094</b>

*Overzicht stichtingskosten Lammenschans en CS Zeezijde*

Ten opzichte van kengetallen<sup>7</sup> zijn de stichtingskosten exclusief grond, inrichting en BTW (bouwkosten inclusief bijkomende kosten van vergelijkbare objecten) hoog voor zowel Lammenschans als CS Zeezijde.

<sup>7</sup> Bron: Bouwkostenkompas onderwijsfunctie ROC peildatum januari 2013

	Kengetallen *		Lammenschans CS Zeezijde	
	laag	hoog		
Bouwkosten / m <sup>2</sup> BVO	€ 1.091	€ 1.355	€ 1.455	€ 1.518
Bijkomende kosten	26%	45%	40%	38%
Stichtingskosten / m <sup>2</sup> BVO **	€ 1.375	€ 1.965	€ 2.043	€ 2.094

\* Kengetallen bouw kostencompas onderw jsfunctie ROC peildatum januari 2013

\*\* Kosten zijn exclusief grond-, exclusief inrichtingskosten en exclusief BTW.

*Benchmarkgegevens bouwkosten per m<sup>2</sup> BVO*

Beide locaties komen hoger uit dan de bandbreedte van kengetallen zoals die in de bouwkostenpublicaties worden gehanteerd.

Onderstaand overzicht toont de stichtingskosten Lammenschans per gebruiksdeel.

Stichtingskostenopzet Lammenschans	peildatum juni 2011 (levering)									Totaal LMS
	P-garage	ROC	IPC	xxx	VMBO	Sport	Kantoor 9	Supermarkt		
<b>Kengetallen</b>										
b.v.o ondergrondse p-garage incl. inrit	10.609									10.609
b.v.o bovenbouw (excl. p-garage)		21.881	2.357	381	8.291	3.234	1.525	2.569		40.238
v.v.o bovenbouw	44	17.759	1.916	377	6.821	2.817	1.274	2.413		33.423
Bron: Interim bouw consult, meetrapport 13.123.0.690										
<b>Stichtingskosten</b>										
Bouwkosten	€ 10.447.171	€ 36.440.288	€ 3.374.906	€ 555.338	€ 12.138.909	€ 5.184.652	€ 2.234.020	€ 3.612.555		€ 73.987.839
Bijkomendekosten	€ 4.175.270	€ 15.193.816	€ 1.275.582	€ 210.375	€ 4.859.297	€ 1.960.326	€ 845.024	€ 1.365.071		€ 29.884.762
<b>Totaal exclusief grond</b>	<b>€ 14.622.441</b>	<b>€ 51.634.104</b>	<b>€ 4.650.488</b>	<b>€ 765.714</b>	<b>€ 16.998.206</b>	<b>€ 7.144.979</b>	<b>€ 3.079.044</b>	<b>€ 4.977.626</b>		<b>€ 103.872.601</b>
Grondverwervingskosten	€ -	€ 1.130.071	€ 121.714	€ 19.693	€ 428.195	€ 167.005	€ 78.735	€ 132.676		€ 2.078.090
<b>Totaal inclusief grondverwervingskosten</b>	<b>€ 14.622.441</b>	<b>€ 52.764.175</b>	<b>€ 4.772.202</b>	<b>€ 785.407</b>	<b>€ 17.426.401</b>	<b>€ 7.311.984</b>	<b>€ 3.157.779</b>	<b>€ 5.110.301</b>		<b>€ 105.950.691</b>
Waarde inbreng eigen grond	€ -	€ 2.525.410	€ 271.998	€ 44.010	€ 956.904	€ 373.213	€ 175.952	€ 296.495		€ 4.643.981
<b>Totaal inclusief waarde inbreng eigen grond</b>	<b>€ 14.622.441</b>	<b>€ 55.289.585</b>	<b>€ 5.044.200</b>	<b>€ 829.416</b>	<b>€ 18.383.305</b>	<b>€ 7.685.197</b>	<b>€ 3.333.731</b>	<b>€ 5.406.797</b>		<b>€ 110.594.672</b>
Excl. grond/m <sup>2</sup> BVO	€ 1.378	€ 2.360	€ 1.973	€ 2.008	€ 2.050	€ 2.210	€ 2.020	€ 1.938		€ 2.043
Incl. grondverwervingskosten/m <sup>2</sup> BVO	€ 1.378	€ 2.411	€ 2.025	€ 2.060	€ 2.102	€ 2.261	€ 2.071	€ 1.989		€ 2.084
Incl. waarde inbreng eigen grond/m <sup>2</sup> BVO	€ 1.378	€ 2.527	€ 2.140	€ 2.175	€ 2.217	€ 2.377	€ 2.187	€ 2.105		€ 2.175

*Stichtingskostenopzet Lammenschans per gebruiksdeel (bedragen zijn excl. BTW)*

Op basis van de financiële administratie constateren wij dat de boekwaarde Lammenschans tussentijds niet is geschoond voor de verkoop van het VMBO-deel aan de Gemeente Leiden. Het VMBO deel is aan de gemeente Leiden verkocht voor € 13 miljoen (exclusief BTW) en zoals uit bovenstaand overzicht blijkt, bedragen de stichtingskosten € 18,4 miljoen (exclusief BTW). Op de verkoop is dus een boekverlies gerealiseerd van € 5,4 miljoen. Dit verlies is tussentijds niet genomen en is tot op heden nog geactiveerd als onderdeel van de materiële vaste activa in ROC Leiden.

In onze rapportage over fase 1 hebben wij aangegeven dat in de vergelijking tussen de opgestelde bedrijfswaarde berekening en de boekwaarde door het ROC Leiden, bij de boekwaarde rekening wordt gehouden met de in de LOI overeengekomen afname van de koopplicht van € 15 miljoen. Wij hadden tijdens fase 1 begrepen dat de afname van de koopplicht gelijk is aan de waarde van de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond zoals verwerkt in de boekwaarde van het pand in de jaarrekening. Het bedrag is gebaseerd op basis van een waardering door BrightOrange Talanton. Het in mindering brengen van € 15 miljoen op de boekwaarde leek verdedigbaar op het moment dat dit bedrag gelijk was aan het in de boekwaarde opgenomen deel voor de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond.

Uit bovenstaand overzicht van de stichtingskosten blijkt dat de stichtingskosten toerekenbaar aan de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond totaal € 20,9 miljoen bedragen.

Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Onderdeel	Stichtingskosten
P-garage	€ 14.622.441
xxx	€ 829.416
Supermarkt	€ 5.406.797
	€ 20.858.654

*Stichtingskosten parkeergarage en commerciële delen*

Voor de impairment berekening over 2012 was het achteraf gezien zuiverder om de stichtingskosten van de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten apart te vergelijken met de daaraan gerelateerde opbrengstwaarde. Uit deze vergelijking blijkt een boekverlies van € 5,9 miljoen op deze onderdelen.

In de jaarrekening 2012 van ROC Leiden is op basis van een bedrijfswaardeberekening (zie voor nadere details de rapportage van fase 1) en rekening houdend met de uitgangspunten in de definitieve LOI d.d. 28 oktober 2013 een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 5,8 miljoen.

Samenvattend moet tot op heden dus een totaal bedrag van € 11,3 miljoen worden afgeboekt op het totale construct Lammenschans (€ 5,9 miljoen inzake de parkeergarage en commerciële ruimten en € 5,4 miljoen met betrekking tot het VMBO deel). Een afwaardering van € 5,7 miljoen (op het totaal) is reeds in de jaarrekening 2012 verantwoord. Een bedrag van € 5,6 miljoen zou nog moeten worden afgeboekt.

Indien het restant van de boekwaarde Lammenschans (na vermindering van de € 20,9 miljoen inzake de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond en het opschonen van het boekverlies VMBO) wordt afgezet tegen de bedrijfswaarde berekening blijkt hieruit geen noodzaak tot impairment.

Uit ons onderzoek in fase 2 blijkt tevens dat de financiële administratie ROC Leiden niet aansluit op de gevoerde projectadministratie (grondslag stichtingskosten) wat een aantal beperkte onzekerheden veroorzaakt. Aangezien wij zijn uitgegaan van de op basis van de projectadministratie gereconstrueerde stichtingskosten, kunnen de afwaarderingen mogelijk hoger uitvallen indien alsnog inzicht ontstaat in de in de administratie geboekte bedragen voor het VMBO deel, de Parkeergarage en commerciële ruimten.

Wanneer we de beide constructen van LMS en CS Zeezijde beschouwen, is vanuit bedrijfseconomisch perspectief het huidige construct kostbaarder gebleken dan de objecten in eigen beheer te bouwen en exploiteren. Een eigendomssituatie zou financieel meer voor de hand hebben gelegen op basis van een vooraf vastgesteld budget passend bij een ROC onderwijsinstelling (zie voor een passend budget bijvoorbeeld de normen uit het bouwkostenkompas onderwijsfunctie ROC). Wij constateren dat men gedurende het traject van het tot stand komen van beide constructen niet heeft onderkend dat de plannen te duur zijn geworden. Bijkomend aspect behorende bij deze situatie is dat door de complexe structuur van de constructen de risico's voor ROC Leiden onvoldoende inzichtelijk zijn gebleken.

In de vergelijking tussen beide complexen (LMS en CS) constateren we dat de mogelijk verwachte meeropbrengst (waarde groei van het onroerend goed) is opgenomen in de onderliggende contracten. Voor Lammenschans betreft dit een koopplicht met een vooraf vastgestelde waarde en voor CS Zijde betreft het een koopoptie met een vooraf vastgestelde prijs. Beide constructen worden gekenmerkt door langlopende huurcontracten en de vastgoedobjecten hebben een zekere mate van incurantheid. Desalniettemin is de rationale vanuit financieel oogpunt voor beide constructen een dergelijke lange verbintenis aan te gaan niet logisch gebleken. Met de overige scenario's zoals beschreven in de LOI wordt in deze rapportage inzichtelijk gemaakt dat verdere aanpassingen op het huidige contract geen verbetering zijn voor het ROC Leiden.

Voor de realisatie van de nieuwbouwlocaties was ROC Leiden sterk afhankelijk van de Gemeente Leiden vanwege bestemming- en omgevingsvergunning alsmede door de verkoop van de oude onderwijslocaties, de aankoop van grond voor de realisatie van LMS en de ambities van de Gemeente

Leiden (inzake Da Vinci VMBO en de parkeergarage). Behoudens de realisatie van de parkeergarage en het gebruik om niet van de gymzaal LMS, lijken de transacties tussen ROC Leiden en de Gemeente Leiden op marktconforme leest te zijn geschoeid. Tijdens de realisatie van LMS heeft de gemeente Leiden ambitieuze groeiplannen voor het station Lammenschans overlegd. Op basis hiervan heeft ROC Leiden de bouw van de parkeergarage aangepast. De getoonde ambitie en plannen zijn door de gemeente Leiden niet gerealiseerd, echter ROC Leiden is voor de gemaakte meerkosten niet gecompenseerd.

Op basis van de stichtingskosten zijn tevens de BTW risico's in kaart gebracht.

Voor locatie LMS is dit gedaan aan de hand van de volgende scenario's:

- o. Eigendom en exploitatie Lammenschans volledig bij CCL/ROC Leiden;
  1. Gekozen construct sale & leaseback, exclusief LOI;
  2. Gekozen construct sale & leaseback, inclusief LOI.

Hierbij is een bandbreedte gegeven, aangezien de exacte uitkomst mede afhankelijk is van de medewerking van de Belastingdienst op bepaalde punten.

Hard BTW-risico	Extra BTW-schade
<b>Inrichtingspakket (alle scenario's)</b>	€ 1,65 miljoen excl. boete en/of rente

*Hard BTW risico inrichtingspakket*

Scenario	Extra BTW-schade
<b>Scenario 0</b>	€ 3.184.155 - € 3.454.206
<b>Scenario 1 indien huurtermijnen kwalificeren als rente</b>	€ 3.481 - € 990.851
<b>Scenario 1 indien huurtermijnen niet kwalificeren als rente</b>	€ 13.147.223 - € 14.260.750
<b>Scenario 2</b>	€ 2.111.451 - € 3.047.765

*Scenario's BTW risico Lammenschans*

Toepassing van scenario 1 zou vanuit BTW optiek het gunstigst kunnen zijn. Hierbij kan echter discussie worden verwacht over de hoogte van de 'koopsom' voor de teruglevering, onder andere doordat de Belastingdienst de stelling kan innemen dat de huurtermijnen onderdeel van de vergoeding vormen. Dit is het gevolg van het feit dat de transactie voor BTW doeleinden vermoedelijk als huurkoop wordt aangemerkt. Deze discussie kan zich ook voordoen bij scenario 2. In de LOI is echter overeengekomen dat dit risico dan bij Roclam komt te liggen.

Overigens verwachten wij dat ook in scenario 1 afspraken kunnen worden gemaakt met de Belastingdienst die tot gevolg hebben dat niet over de gehele huursom (extra) BTW verschuldigd is.

Opgemerkt dient te worden dat de BTW in scenario's 1 en 2 wordt nageheven bij Roclam. Wij kunnen ons echter voorstellen dat Roclam deze BTW vervolgens in rekening wil brengen bij ROC Leiden. In de LOI is afgesproken dat het risico dat de huur niet wordt aangemerkt als rente, bij implementatie van de LOI (scenario 2) voor risico van Roclam is.

Met betrekking tot het VMBO-deel (DaVinci) kan de Belastingdienst een naheffingsaanslag opleggen ten bedrage van € 54.568 omdat een bedrag ad € 342.329 ten onrechte als van BTW vrijgestelde rente gefactureerd zou zijn. Daarnaast bestaat het risico dat de Belastingdienst het standpunt inneemt dat er ruiltransacties hebben plaatsgevonden, waardoor de koopsom te laag zou zijn vastgesteld en te weinig BTW in rekening is gebracht. Naar onze mening is hier echter geen sprake van

In totaal bedraagt het BTW risico in verband met het Da Vinci College derhalve € 54.568.

Bij de onroerende zaak CS Zeezijde lijken er geen wezenlijke BTW risico's verbonden te zijn aan de gekozen structuur. Wel bestaat er een risico op een naheffingsaanslag BTW bij CCL in verband met huurdersinvesteringen ten bedrag van € 380.000.

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding en achtergrond

Het Regionaal Opleidingen Centrum (ROC) Leiden is onder de strengste vorm van financieel toezicht van de Onderwijsinspectie geplaatst. Het ROC Leiden en omgeving heeft recent twee nieuwe onderwijsgebouwen in Leiden laten realiseren en deels zelf in gebruik genomen. Dit ter vervanging van 21 oude gebouwen verspreid door de stad. De nieuwe gebouwen staan bij de stations Leiden Centraal en Leiden Lammenschans. De ambitieuze nieuwbouw en financiering, een sale & leaseback constructie met BNG en Roclam (dochter van Green Real Estate), op locatie Lammenschans zijn een belangrijke aanleiding geweest voor de ontstane financiële problemen waardoor het ROC Leiden in de zomer van 2012 onder de strengste vorm van financieel toezicht is geplaatst.

In oktober 2013 heeft ROC Leiden met betrokken partijen BNG en Green Real Estate (Green) de oorspronkelijke constructie, een vorm van sale & leaseback, middels het opstellen van een Letter Of Intent (LOI) zodanig aangepast dat onder andere de terugkoopverplichting van de commerciële ruimten en de parkeergarage ter hoogte van tezamen € 15 miljoen komt te vervallen alsmede dat het beoogde eindkapitaal in het beleggingsdepot op de einddatum wordt verhoogd naar € 40 miljoen. Voorts verplicht ROC Leiden zich middels het ondertekenen van de LOI tot het huren van de kantoorruimte op de 9<sup>e</sup> verdieping.

Door deze ontwikkeling ontstond voor de Minister van OCW de urgentie voor een onafhankelijk onderzoek omdat het College van Bestuur (CvB) van het ROC Leiden bovengenoemde LOI heeft getekend die kennelijk als doel heeft om de financiële problematiek op te lossen.

U bent in eerste instantie door het Ministerie van OCW gevraagd om de door het ROC Leiden aangegane constructie Lammenschans inzichtelijk te maken en te beoordelen in hoeverre de voornemens tot bijstelling van contracten op basis van de LOI op zichzelf een risico vormen voor de financiële continuïteit van het ROC Leiden. Bijzonder aspect in het onderzoek is de manier waarop de contractuele modificaties die men voor Lammenschans wil aanbrengen vervolgens verantwoord worden in de destijds nog op te leveren jaarrekening 2012<sup>8</sup>. Deze initiële onderzoeksvragen zijn door ons onderzocht in fase 1

U heeft ons in januari 2014 gevraagd ondersteuning te bieden bij de eerste fase van het onafhankelijk onderzoek dat u op verzoek van de Minister van OCW uitvoert naar bovenstaande inzichten en vraagstukken. De resultaten van dit onderzoek met een verdere toelichting op de aanleiding en achtergrond zijn terug te vinden in onze rapportage fase 1.

Alvorens de Minister van OCW over een eventueel handelingsperspectief te adviseren, heeft u op basis van de verkregen inzichten uit fase 1 een aantal vervolgvraagstukken opgesteld waarover nader inzicht is gewenst. Het betreft de volgende vervolgvraagstukken welke als fase 2 zijn gedefinieerd:

1. de liquiditeitspositie voor de jaren na 2014 en de gevolgen van die positie voor de kwaliteit van het onderwijs;
2. de rollen, verantwoordelijkheden en belangen de afgelopen jaren van de diverse betrokken partijen (CvB ROC Leiden, RvT, BNG, Green, adviseurs, gemeente, etc.)?
3. hoe is de afwaardering op het pand in de jaarrekening 2011 en 2012 tot stand gekomen? Hierbij speelt de vraag nader inzicht te verkrijgen in de opbouw en samenstelling van de stichtingskosten en de afwaardering(en) in de jaarrekening(en);
4. wat zijn eventuele totale BTW risico's (inclusief CS Zeezijde)?
5. waarom is de constructie van de nieuwbouw Centraal Station op een andere leest geschoeid?

In navolging op fase 1 heeft u ons begin maart gevraagd ondersteuning te bieden bij de tweede fase van het onafhankelijk onderzoek naar de financiële problemen bij ROC Leiden.

---

<sup>8</sup> Inmiddels is de jaarrekening 2012 op 31 januari 2014 bij het Ministerie van OCW ingediend.



## 1.2. Doel van het onderzoek

De opdracht met betrekking tot deze rapportage betreft het inzichtelijk maken van de volgende punten en vraagstukken:

1. de liquiditeitspositie voor de jaren na 2014 en de gevolgen van die positie voor de kwaliteit van het onderwijs;
2. de rollen, verantwoordelijkheden en belangen de afgelopen jaren van de diverse betrokken partijen (CvB ROC Leiden, RvT, BNG, Green, adviseurs, gemeente, etc.) bij de realisatie van locatie Lammenschans?
3. wijze waarop de afwaardering op het pand Lammenschans in de jaarrekening 2011 (€ 16,8 miljoen) tot stand is gekomen? Hierbij speelt de onderliggende vraag nader inzicht te verkrijgen in de opbouw en samenstelling van de stichtingskosten en de afwaardering(en) in de jaarrekening(en) met betrekking tot Lammenschans;
4. eventuele totale BTW risico's (naast Lammenschans tevens CS Zeezijde en overige vastgoedtransacties);
5. waarom is de constructie van de nieuwbouw Centraal Station op een andere leest geschoeid?

Voor het tweede vraagstuk heeft u ons gevraagd vanuit de rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen mogelijke belangen te onderzoeken die niet als zakelijk rationeel kunnen worden gezien. Het gaat hierbij om het handelen van betrokken organisaties en individuele personen. Mede vanuit de zorgvuldigheidseisen die hieruit voortkomen zijn wij gezamenlijk overeengekomen dit onderwerp van het onderzoek onafhankelijk ten opzichte van de overige onderzoeksvraagstukken te positioneren en in een separate rapportage aan u op te leveren.

Voor een verdere definiëring en reikwijdte van het onderzoek verwijzen wij naar de overeengekomen opdrachtbevestiging van 04 maart 2014 met referentie 2014- 0264 GP/PvD/jm.

Wij baseren onze bevindingen en uitspraken voor de eerste doelstelling op veldwerk tot en met 25 april 2014. Voor doelstelling drie t/m vijf is de rapportage gebaseerd op veldwerk tot en met 9 mei 2014. Onze voorlopige bevindingen ten aanzien van de genoemde doelstellingen zijn op basis van onze conceptrapportage mondeling met u op 20 mei 2014 gedeeld.

Ons onderzoek voor deze rapportage is uitgevoerd aan de hand van de volgende drie bouwblokken:

1. Middellange termijn continuïteit in relatie tot kwaliteit onderwijs;
2. Constructie CS Zeezijde t.o.v. Lammenschans en BTW due diligence;
3. Totstandkoming afwaardering Lammenschans in de jaarrekening(en).

Elk bouwblok van het onderzoek wordt inhoudelijk in de navolgende hoofdstukken toegelicht.

## **2. Continuïteit in relatie tot kwaliteit onderwijs**

De huidige koers van het ROC Leiden kent haar oorsprong in 2010. Het aantreden van de huidige voorzitter van het CvB ROC Leiden (destijds als lid van het CvB gestart) viel samen met een negatief medewerker tevredenheidonderzoek waarin de organisatie onder andere een verminderd vertrouwen in de strategie en leiding uitsprak. De intentie om door te gaan op de ingeslagen weg was daarmee niet vanzelfsprekend en na een analyseperiode van zes maanden heeft de huidige bestuurder in het strategisch plan van ROC Leiden voor de periode 2010-2015<sup>9</sup> een zestal prioriteiten en focuspunten als stip aan de horizon geformuleerd. Dit zijn: 1. Onderwijs, 2. Professionele cultuur, 3. Operationele excellentie, 4. Externe oriëntatie, 5. Nieuwbouw en 6. Besturingsfilosofie.

Vanuit deze prioriteiten heeft het CvB de afgelopen jaren richting gegeven aan majeure wijzigingen in de organisatie van ROC Leiden. Zo is in 2011 een nieuwe besturingsfilosofie vastgesteld, hetgeen onder andere geleid heeft tot een organisatie(structuur)wijziging in 2011 en 2012, het afslanken van onder andere de directielaag en het in gang zetten van een cultuuromslag. Naast het vorm geven aan het nieuwe beleid op basis van de prioriteiten heeft het CvB ROC Leiden haar onderscheidend vermogen als instelling destijds initieel beschreven in het Leids Onderwijsmodel (LOM). In de loop der jaren is het LOM vervolgens verder uitgebreid en aangescherpt.

De nieuwe huisvesting in combinatie met bovenstaande heeft ertoe geleid dat waar ROC Leiden in 2010 nog vanuit 24 locaties onderwijs verzorgde voor zo'n 8.000 deelnemers, het onderwijs nu is geconcentreerd op 2 locaties, Lammenschans (LMS) en Centraal Station (CS), waar momenteel voor ruim 9.000 deelnemers onderwijs wordt verzorgd.

Wij hebben begrepen dat gaandeweg de planperiode de volle omvang van de financiële problemen als gevolg van de vastgoedontwikkelingen zich voor het huidige CvB ROC Leiden hebben geopenbaard. Na bewustwording van de financiële problematiek heeft het CvB ROC Leiden de gekozen strategie niet herijkt maar een extra prioriteit aan de strategische agenda toegevoegd: verhogen van de haalbaarheid door het verbeteren van de financiële positie. Voor de destijds nog lopende ontwikkeling met betrekking tot de locatie CS Zeezijde heeft het CvB ROC Leiden vervolgens o.a. een aantal risico's op gebied van huurgaranties weten te mitigeren.

Teneinde de meerkosten, gerelateerd aan de opbrengsten minus de investeringen, van de vastgoedconstructies te financieren zag ROC Leiden zich genoodzaakt een kredietfaciliteit van € 15 miljoen af te sluiten bij Bank Nederlandsche Gemeenten (€ 10 miljoen) en Deutsche Bank (€ 5 miljoen). De aflossing en (in beperktere mate) rente van deze kredietfaciliteit in combinatie met de hoge huisvestingslasten hebben zoals aangegeven een zware druk gelegd op de financiële positie van het ROC Leiden.

Vanwege de verslechterde financiële positie besloot de Inspectie van het Onderwijs in de zomer van 2012 tot verscherpte financiële ondertoezichtstelling van ROC Leiden.

In oktober 2013 heeft ROC Leiden een LOI ondertekend met het doel de impact van de gekozen vastgoedconstructies (CS en LMS) op de financiële positie te verlagen.

Op het gebied van onderwijs heeft ROC Leiden naast het LOM het Leids Prestatiehuis (LPH) geïntroduceerd. Daarbij wordt momenteel invulling gegeven aan de vertaling van het 'Actieplan mbo Focus op Vakmanschap' naar de specifieke context van ROC Leiden. Tot slot heeft de Raad van Toezicht van ROC Leiden de afgelopen periode een toezichtkader en toetsingskader opgesteld dat

---

<sup>9</sup> Bron: Werkdocument 'Bouwen aan succes; Van goed naar beter. Van beter naar best!'; Strategisch Beleidsplan ROC Leiden 2010 - 2015', xxx, Leiden, juni 2010

aansluit bij het toezichtkader BVE en bij de strategische speerpunten van het ROC Leiden (verwoord in het LOM en het LPH).

De Inspectie heeft op basis van haar onderzoek Staat van de Instelling<sup>10</sup> de (onderwijs)kwaliteitsborging van ROC Leiden als slecht beoordeeld waarbij zij veel risico's ziet voor de kwaliteit van het onderwijs. Als gevolg hiervan heeft de Inspectie conform haar richtlijn een vervolgonderzoek ingesteld.

Zowel het vervolgonderzoek naar de kwaliteitsborging als het verscherpt financieel toezicht door de Inspectie hebben er afzonderlijk mede toe geleid dat het ROC Leiden een aantal maatregelen heeft getroffen om de financiële problematiek en onderwijskwaliteitsissues het hoofd te bieden:

6. Verbeteren van het inzicht in de financiële continuïteit op korte- en middellange termijn door ontwikkeling van een liquiditeitsprognose 2014-2015 en een financieel rekenmodel 2014-2018 ('FMJK'<sup>11</sup>);
7. Verbetering van de planning en control cyclus o.a. door middel van maandrapportages en liquiditeitsprognoses;
8. Ontwikkelen van een formatie planningsinstrument (dit instrument is nog in ontwikkeling);
9. Ondertekening van de Letter of Intent ('LOI') (dd. oktober 2013), met als doel aanpassing van de sale-and-leaseback constructie Lammenschans, het afhechten van een aantal verplichtingen en betalingen voor zowel Lammenschans als CS Zeezijde, het verbeteren van de financiële ratio's (solvabiliteit) en tevens een aangepast aflossingsschema inzake de kredietfaciliteiten overeen te komen en daarmee een deel van de kredietfaciliteiten te continueren;
10. Ontwikkeling van onderwijsverbeterplannen op de onderwijsdomeinen die onderzocht zijn door de Inspectie.

Ondanks deze maatregelen zijn er risico's inzake de korte-termijn liquiditeit geconstateerd. In dat kader hebben wij in januari 2014 de korte-termijn liquiditeitsprognose 2014 van het ROC Leiden geanalyseerd door middel van een 'quick-scan' (fase 1). Hierbij zijn de volgende risico's inzake de korte-termijn continuïteit geïdentificeerd:

1. De kredietfaciliteiten bij BNG (€ 10 miljoen) en Deutsche Bank (€ 5 miljoen) zijn formeel per 28 februari 2014 afgelopen en worden maandelijks mondeling verlengd (telkens voor een periode van een maand). Dit wordt per sms of per korte e-mail vastgelegd;
2. De korte termijn liquiditeitsprognose veronderstelt effectivering van de Letter of Intent ('LOI'), hetgeen nog onzeker is. De keuzes in de LOI kunnen de liquiditeit en solvabiliteit op korte termijn beïnvloeden;
3. De liquiditeitsprognose veronderstelt verkoop van het pand aan de Leidsedreef (€ 7,6 miljoen), echter de verkoopopbrengst is afhankelijk van een thans lopende juridische procedure en daarmee onzeker. In de meest recente liquiditeitsprognoses is rekening gehouden met een verkoopopbrengst van € 7,6 miljoen per juli 2014. Wij hebben begrepen dat door het ROC Leiden tevens een alternatief scenario wordt doorgerekend waar sprake is van een lagere verkoopopbrengst.

Bovenstaande heeft ons doen concluderen dat de korte-termijn continuïteit van ROC Leiden met name afhankelijk is van de verkoop van Leidsedreef en continuering van de kredietfaciliteiten alsmede het beoogde uitstel op de aflossing van deze faciliteiten bij zowel BNG als Deutsche Bank en dat deze daarmee onzeker is. Om naast het inzicht in de korte termijn liquiditeit meer zicht te krijgen op het voorgenomen beleid op de middellange termijn en de gevolgen daarvan voor de financiële continuïteit en onderwijskwaliteit, is PwC door ABDTOPConsult gevraagd de middellange financiële continuïteit (2015-2018) te analyseren, met inachtneming van de wettelijke kaders, strategie en visie van ROC Leiden en onderzoeksresultaten van de Inspectie.

---

<sup>10</sup> Bron: Staat van de Instelling, versie 3 juli 2013

<sup>11</sup> Voor de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij ons gebaseerd op versie 'FMJK20140307\_v31.1 dd. 7 maart 2014'

## 2.1. Reikwijdte en aanpak

Ons onderzoek richt zich op de financiële middellange termijn continuïteit in relatie tot de onderwijskwaliteit van Stichting ROC Leiden, Centrum voor Educatie en Beroepsonderwijs in de Regio Leiden en Duin & Bollenstreek (ROC Leiden) voor de periode 2014 tot en met 2018.

In onze analyse van de financiële middellange termijn continuïteit richten wij ons op de financiële positie van ROC Leiden in de periode 2014 tot en met 2018, onder meer tot uiting komend in de meerjarige rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit. Om inzicht te geven in hoe deze kengetallen zich ontwikkelen, hebben wij in ons onderzoek de belangrijke onderliggende 'drivers' van de baten en kosten geanalyseerd. Daarbij hebben wij het effect van fluctuaties van de baten en lasten op het operationeel resultaat en op de kasstroom inzichtelijk gemaakt. De gevolgen voor de solvabiliteit zijn in appendix A.7 weergegeven.

Dit onderzoek richt zich niet op onderwijskundige aspecten van onderwijskwaliteit. Wij brengen onderwijsopbrengsten, c.q. het onderwijsrendement (jaar- en diplomaresultaat) in relatie met volumina zoals aantallen deelnemers, voortijdig schoolverlaten (vsv), vierkante meters, groepsgrootte en dergelijke. De kwantitatieve kengetallen hebben een direct herleidbare relatie met baten en lasten. Vervolgens vergelijken wij de kostenstructuur van ROC Leiden met andere mbo-instellingen. De resultaten op het gebied van borging van onderwijskwaliteit en onderwijsrendement relateren wij aan de strategische uitgangspunten van het ROC Leiden waarbij wij inzicht geven in de financiële onderbouwing van deze uitgangspunten.

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een quick-scan in de periode maart tot en met april 2014. Dit houdt het volgende in:

1. Wij hebben ons volledig gebaseerd op de aan ons ten behoeve van deze opdracht door ROC Leiden ter beschikking gestelde informatie en documenten en we hebben daarbij aangenomen dat deze informatie juist, volledig en niet misleidend is. Een en ander is bevestigd in de in Appendix A opgenomen en door ROC Leiden ondertekende Letter of Representation;
2. Onze werkzaamheden bestonden uit analyse van beschikbare informatie in combinatie met interviews met het CvB en de RvT van ROC Leiden, onderwijsdirecteuren, IvhO en medewerkers van de afdeling Administratie en Advies (voor meer details inzake geraadpleegde documentatie en betrokken medewerkers verwijzen wij u naar paragraaf 2.10. Er zijn geen controlewerkzaamheden uitgevoerd om de juistheid en volledigheid van de ontvangen informatie vast te stellen;

### *Uitgangspunten en aannames*

De basis voor onze analyse vormt het FMJK 2014-2018, in combinatie met het strategisch kader en onderliggende (onderwijskwaliteit)verbeterplannen. Wij hebben van het CvB ROC Leiden vernomen dat het FMJK nog niet de formele status van meerjarenbegroting heeft, maar als prognose instrument wordt gebruikt om de effecten van de diverse scenario's door te rekenen. Wij hebben begrepen dat het de intentie van ROC Leiden is om medio 2014 een formele meerjarenbegroting geformuleerd te hebben.

Bovenstaande heeft tot gevolg dat de invulling van het FMJK continue aan verandering onderhevig is en de bevindingen in dit rapport gebaseerd zijn op de aannames die ROC Leiden in versie 31.1 van het FMJK d.d. 7 maart 2014 heeft opgenomen. De door ons gesignaleerde gevoeligheden gerelateerd aan het meerjarenbeleid van ROC Leiden, zijn derhalve gebaseerd op deze aannames. Wij hebben begrepen van medewerkers Financiën en HRM, de directeur Diensten & Bedrijfsvoering en het CvB van ROC Leiden dat deze aannames ten tijde van het invullen van de genoemde versie van het FMJK voor ROC Leiden als meest waarschijnlijk en als realistisch werden beschouwd.

Voor de uitvoering van de analyse zijn wij uitgegaan van de 'instellingen' zoals deze zijn ingevuld in de versie van het FMJK die aan ons verstrekt is op 7 maart 2014 (versie 31.1), 'scenario 1'. In dit scenario wordt rekening gehouden met een terugkoopverplichting Lammenschans van € 58,3miljoen en geen mogelijkheid om het aangekochte actief direct weer terug te verkopen aan Green voor een nader te betalen bedrag (de 'back-to-back garantie'). Voor een uiteenzetting van de belangrijkste instellingen en aannames in dit scenario, zie onderstaande tabel.

<b>Belangrijke aannames FMJK 2013 -2018</b>						
<b>Aanname</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Algemeen</b>						
Scenario 1	€58.3m terugkooplicht, zonder back-to-back garantie					
<b>Baten</b>						
%-stijging deelnemers	5,7%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aandeel BBL	31%	31%	31%	31%	31%	31%
Gewogen prijsfactor	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
Diplomawaarde (€)	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<b>Lasten</b>						
# docenten/ student						
BBL Niveau 1	47,9	51,8	51,8	51,8	51,8	51,8
BBL Niveau 2	61,6	66,5	66,5	66,5	66,5	66,5
BBL Niveau 3/4	92,3	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8
BOL Niveau 1	12,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3
BOL Niveau 2	16,4	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7
BOL Niveau 3/4	25,7	27,7	27,7	27,7	27,7	27,7
OP/ staf-ratio	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Ontwikkeling lonen	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Overzicht belangrijkste aannames FMJK 2013-2018

Tijdens ons onderzoek hebben wij geconstateerd dat ROC Leiden naast dit scenario voornamelijk geen alternatieve scenario's in deze versie van het FMJK heeft ontwikkeld. Het FMJK biedt wel de mogelijkheid om verdere scenario's te simuleren om daarmee de effecten te kunnen beschouwen en analyseren.

Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij een aantal onjuistheden en gevoeligheden (risico's en kansen) geïdentificeerd die een effect kunnen hebben op de middellange termijn prognose.

Onze risico-inschatting ten aanzien van deze onjuistheden en gevoeligheden kent de volgende classificaties:

#### Toelichting risico-inschatting meerjarenprognose ROCL

●	<p><b>Kansen / risico's met beperkte impact</b> - in deze categorie hebben wij 2 soorten bevindingen ondergebracht:</p> <p>(1) kansen die op de middellange termijn een positieve effect kunnen hebben op de netto kasstroom en;</p> <p>(2) risico's die een negatief effect op de kasstroom kunnen hebben, maar waarvan de kans dat zij zich voordoen laag inschatten en het effect &lt; €0,5m op jaarbasis is</p>
●	<p><b>Gemiddeld risico</b> - in deze categorie hebben wij risico's ondergebracht, waarvan:</p> <p>(1) de kans dat zij zich zullen voordoen gemiddeld achten en;</p> <p>(2) de impact als zij zich voordoen €0,5m - €1,0m op jaarbasis is.</p> <p>Dit zullen bijvoorbeeld kostenreducties betreffen die beperkt onderbouwd zijn met concrete actieplannen en derhalve een executierisico bevatten.</p>
●	<p><b>Hoog risico</b> - in deze categorie hebben wij risico's ondergebracht, waarvan:</p> <p>(1) de kans dat zij zich zullen voordoen groot achten en;</p> <p>(2) de impact als zij zich voordoen &gt; €1,0m op jaarbasis is;</p> <p>Dit zijn in de hoofdzaak significante kostenreducties waarvan wij geen concrete onderbouwing hebben ontvangen.</p>

Toelichting risico-inschatting meerjarenprognose ROC Leiden

#### Leeswijzer

De uiteenzetting van ons onderzoek naar de financiële middellange termijn continuïteit in relatie tot onderwijskwaliteit is als volgt opgebouwd.

Na deze inleiding volgt een samenvatting van onze belangrijkste bevindingen. Alvorens onze bevindingen uiteen te zetten, starten wij met een aantal waarnemingen ten aanzien van het FMJK dat door ons is onderzocht. Wij gaan vervolgens in op de geprognosticeerde verbetering van het operationeel resultaat. Hierop volgt een beschouwing van de onzekerheid rondom de verkoopopbrengst van Leidsedreef waarna de afhankelijkheid van de toekomstige financieringskasstroom van keuzes in de LOI onderwerp is in de daaropvolgende paragraaf. De strategische doelstellingen van ROC Leiden inzake onderwijskwaliteit in relatie tot de financiële continuïteit worden vervolgens behandeld. Wij sluiten dit hoofdstuk af met een conclusie en roepen daarbij op tot een structurele financieringsoplossing. In de laatste paragraaf zijn de geraadpleegde documenten en de in ons onderzoek betrokken partijen weergegeven.

## 2.2. **Samenvatting: financiële continuïteit en borging onderwijskwaliteit ondanks inspanningen, op korte- en middellange termijn onvoldoende geborgd**

Het ROC Leiden is in het verleden vastgoedtransacties aangegaan (in het bijzonder locatie Lammenschans) die een zware druk op de exploitatie en liquiditeit hebben gelegd en tevens hebben geresulteerd in het ontstaan van kredietfaciliteiten die op de middellange termijn dienen te worden afgelost. Teneinde deze 'status quo' het hoofd te bieden heeft ROC Leiden een aantal maatregelen getroffen om de (financiële) problematiek die daarmee is ontstaan te beslechten, onder andere:

- Verbetering van het inzicht in de financiële positie door middel van de ontwikkeling van het FMJK, liquiditeitsprognoses en een formatieplanningstool;
- Opstellen van de LOI teneinde onder andere de solvabiliteit te verbeteren en een aangepast aflossingsschema voor de kredietfaciliteiten overeen te komen en daarmee de verlenging officieel vast te leggen;
- Ontwikkeling van onderwijskwaliteitsverbeteringsplannen.

Hoewel ROC Leiden een aantal belangrijke stappen heeft gezet in het verbeteren van de planning en control cyclus en versterking van de organisatie, constateren wij dat deze maatregelen voor een belangrijk deel een taakstellend karakter hebben. Wij constateren dat ROC Leiden haar ambities met betrekking tot de beheersing van de personeelskosten en met betrekking tot de onderwijsverbeterplannen op dit moment beperkt financieel heeft uitgewerkt en doorgerekend, waardoor de effecten op het financieel meerjarenplan niet inzichtelijk zijn. Daarmee achten wij de genoemde maatregelen een onvoldoende en ontoereikende uitwerking van het beleid dat nodig is om financieel gezond te worden en de gewenste (borging van) onderwijskwaliteit te bieden. Deze conclusie is onder meer gebaseerd op de volgende bevindingen:

1. Onderbouwing van aannames in het FMJK ontbreken c.q. zijn zeer beperkt. Het FMJK 2014-2018 heeft een taakstellend karakter, is nog onvoldoende onderbouwd door middel van financieel doorgerekende plannen en kent onjuistheden (cumulatief voor de periode '14-'18 c. € 14,5 miljoen) en gevoeligheden (risico's en kansen; cumulatief voor de periode '14 –'18 c. € 23,5 miljoen). Voor een nadere toelichting van deze onjuistheden en gevoeligheden verwijzen wij naar paragraaf 2.8.

*Indien de **gevoeligheden** zich allen materialiseren, ervan uitgaande dat locatie Leidsedreef wordt verkocht en de huidige kredietfaciliteiten zich ontwikkelen in lijn met het FMJK (afbouw naar nihil in 2018) resulteert dit in een negatieve kasstroom en financieringsbehoefte van circa **€ 18,0 miljoen over de periode 2014-2018**, respectievelijk € 3,8 miljoen indien de huidige kredietfaciliteiten in stand kunnen worden gehouden (€14,2 miljoen<sup>12</sup>).*

Onderstaand zijn de belangrijkste onjuistheden en gevoeligheden weergegeven.

### *Onjuistheden*

- d. Dubbeltelling rijksbijdrage OCW VAVO en Educatie (cumulatief negatief effect over de periode '14 – '18 circa € 15,2 miljoen)<sup>13</sup>;
- e. Verantwoording van rentebaten die op de middellange termijn niet tot een kasstroom zullen leiden (cumulatief negatief effect over de periode '14 – '18 circa € 0,4 miljoen);
- f. Onjuiste inschatting van de energielasten 2014-2018 (cumulatief positief effect over de periode '14 – '18 circa € 1,1 miljoen);

### *Gevoeligheden*

- g. Toename aandeel additioneel macrobudget (van 1,71% naar 1,75%) dat nog niet in het FMJK is verwerkt (cumulatief positief effect over de periode '14 – '18 circa € 7,6 miljoen);

<sup>12</sup> Stand van de kredietfaciliteit per 1 januari 2013

<sup>13</sup> Het bestaan van deze onjuistheid is bevestigd door xxx (Directie Diensten & Bedrijfsvoering) en xxx (Hoofd Administratie & Advies)

- h. Additioneel budget als gevolg van een hoger aandeel in de vergoeding kwaliteitsafspraken (cumulatief positief effect over de periode '14 – '18 circa € 3,9 miljoen);
- i. Vrijval depot CS bij effectuering van de LOI (positief effect '14 circa € 1,7 miljoen);
- j. Budget neutraal opnemen van de invoering van 'Focus op Vakmanschap' (cumulatief negatief effect over de periode '14 – '18 circa € 8,7 miljoen);
- k. Beperkte (financiële) onderbouwing van geprognosticeerde kostenreductie personeelslasten (circa € 2,4 miljoen) en PNIL (circa € 3,2 miljoen) in 2014 (beiden potentieel negatief effect);
- l. Verruiming gemiddelde groepsmaat met 8% in 2014 (cumulatief negatief effect over de periode '14 – '18 circa € 14,6 miljoen);
- m. Verkoop pand Leidsedreef in juli 2014, zowel qua timing als opbrengst (€ 5,4 miljoen). Hierbij wordt verondersteld dat de gevolgen van een lagere storting in het beleggingsdepot (€ 2,2 miljoen), gezien de liquiditeitspositie, pas na 2018 worden opgevangen;
- n. Een BTW-risico als stelpost van € 3,0 miljoen exclusief rente en boete en zich naar waarschijnlijkheid materialiseert voor 2016 (zie ook paragraaf 2.8);
- o. Risico op jaarlijks additionele depotstortingen van € 0,2 miljoen als gevolg van te positieve rendementsaannames;
- p. Risico deelnemersgroei (cumulatief positief effect over de periode '14-'18: € 1,6 miljoen)

Tevens hebben wij een aantal risico's niet kunnen kwantificeren:

- q. Het risico dat de advieskosten op de korte termijn, als gevolg van de instabiele situatie op een relatief hoog niveau zullen blijven;
- r. Het risico dat loonstijging(en) in de toekomst niet volledig gecompenseerd worden.

In aanvulling op bovenstaande signaleren wij een risico als gevolg van beperkte investeringen in kwaliteit. Deze risico's hebben wij separaat in paragraaf 2.8 weergegeven.

#### Samenvatting bevindingen PwC

Bevindingen	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
<b>Netto kasstroom FMJK v31.1</b>		<b>2,2</b>	<b>3,0</b>	<b>7,2</b>	<b>8,6</b>	<b>7,9</b>	<b>28,9</b>
<b>Onjuistheden</b>							
1. Dubbellisting VAVO & Educatie	●	-	(3,5)	(3,9)	(3,9)	(3,9)	(15,2)
2. Rente zonder cash-effect	●	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,4)
3. Aanpassing energielasten	●	(0,5)	0,4	0,4	0,4	0,4	1,1
<b>Subtotaal onjuistheden</b>		<b>(0,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(14,5)</b>
<b>Netto kasstroom na correctie onjuistheden</b>		<b>1,6</b>	<b>(0,2)</b>	<b>3,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,3</b>	<b>14,4</b>
<b>Gevoeligheden</b>							
1. Effect stijging marktaandeel ROC Leiden	●		1,3	1,7	2,0	2,5	7,6
2. Kwaliteitsafspraken MBO	●		0,6	1,1	1,1	1,1	3,9
3. Vrijval depot CS in lijn met LOI	●	1,7					1,7
4. Kosteneffect FOV	●	(0,3)	(1,1)	(1,9)	(2,6)	(2,8)	(8,7)
5. Niet realiseren taakstelling personeelslast (100%)	●	(2,4)					(2,4)
6. Niet realiseren reductie PNIL (100%)	●	(3,2)					(3,2)
7. Groepsmaat ongewijzigd in 2014	●	(3,0)	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(14,6)
8. Loonstijging niet volledig gecompenseerd	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
9. Uitblijven verkoop Leidsedreef	●	(5,4)					(5,4)
10. BTW-risico	●		(3,0)				(3,0)
11. Additionele advieskosten	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
12. Additionele stortingen depot	●	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(1,0)
13. Beperkte groei aantal deelnemers in 2014	●	1,6	1,5	(0,5)	(0,5)	(0,5)	1,6
<b>Subtotaal gevoeligheden</b>		<b>(11,2)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(23,5)</b>
<b>Totaal effect onjuistheden en gevoeligheden</b>		<b>(11,8)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(38,0)</b>
<b>Indicatieve kasstroom na correctie (geen verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(9,6)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(9,2)</b>
<b>Indicatieve kasstroom na correctie (wel verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(4,2)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(3,8)</b>
14. Investeren in additionele m2		(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(8,0)
<b>Samenvatting bevindingen PwC onjuistheden en gevoeligheden</b>		<b>(1,6)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(13,8)</b>

2. De korte en middellange termijn financiering is nog onvoldoende gewaarborgd:

- a) Het ROC Leiden heeft de meerkosten van de bouw van de locatie LMS (lange termijn investering) in 2011 deels gefinancierd met kortlopende financiering (kredietfaciliteit BNG en DB) en ondervindt nu de gevolgen van de afbouw van deze kortlopende financiering;
- b) In onze quick-scan op de korte termijn continuïteit hebben wij geconstateerd dat de kredietfaciliteiten bij de Deutsche Bank (DB) en Bank Nederlandsche Gemeenten (BNG) per 28 februari 2014 zijn verlopen. De financieringen worden momenteel maandelijks informeel verlengd, maar zijn niet geborgd voor de korte- en middellange termijn. Wij hebben van het CvB van ROC Leiden begrepen dat informeel de toezegging is ontvangen dat de faciliteiten



niet worden ingetrokken voor juni 2014. Tevens hebben wij vastgesteld dat in de LOI een aangepast aflossingsschema is opgenomen voor de kredietfaciliteit van de BNG (conform het FMJK), echter de effectuering hiervan inclusief de bereidheid tot deze aanpassing van DB, is nog onzeker. Indien de kredietfaciliteiten worden ingetrokken is ROC Leiden niet in staat aan haar verplichtingen te voldoen;

- c) Het CvB van ROC Leiden vertrouwt in belangrijke mate op de relatie en goede wil van de financiers, maar neemt naar onze indruk onvoldoende controle over het proces teneinde tot een structurele oplossing te komen. Gegeven de huidige liquiditeitspositie zet deze voorfinanciering van de volumegroei van deelnemers extra druk op de exploitatie van ROC Leiden;
  - d) De huidige groei in deelnemersaantallen tot en met schooljaar 2014-2015 leidt onder de huidige bekostigingssystematiek (gebaseerd op t-2) tot voorfinanciering door ROC Leiden doordat deze groei naar onze mening gepaard zou moeten gaan met investeringen in onderwijspersoneel en huisvesting. Die voorfinanciering kan hoogstwaarschijnlijk niet gerealiseerd worden binnen de huidige financieringsfaciliteiten of de kapitaalmarkt.
3. Er is momenteel onvoldoende relatie gelegd tussen de in onze ogen noodzakelijke geachte verbetering van de borging van onderwijskwaliteit (onderwijsresultaat) en de daarvoor benodigde financiële middelen.

*Indien de **gevoeligheden inclusief de naar onze mening noodzakelijk geachte kwaliteitsimpuls** zich allen materialiseren, ervan uitgaande dat locatie Leidsedreef wordt verkocht en de huidige kredietfaciliteiten zich ontwikkelen in lijn met het FMJK (afbouw naar nihil in 2018) resulteert dit in een negatieve kasstroom en financieringsbehoefte van circa **€ 39,8 miljoen over de periode 2014-2018, respectievelijk € 25,6 miljoen indien de huidige kredietfaciliteiten in stand kunnen worden gehouden (€ 14,2 miljoen).***

Onderstaand zijn de belangrijkste bevindingen met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs weergegeven.

- a) De strategische doelstellingen van ROC Leiden en de uitgesproken ambitie om binnen 5 jaar het beste ROC van Nederland te zijn, worden als zeer hoog en zeer ambitieus ingeschat door betrokkenen die wij in het kader van ons onderzoek hebben geïnterviewd;
- b) Veel van de strategische doelstellingen zijn niet SMART<sup>14</sup> geformuleerd. De SMART geformuleerde doelstellingen, zijn vooralsnog niet gerealiseerd;
- c) De huidige strategie is gericht op het realiseren van groei en is daarmee onvoldoende afgestemd op de financiële positie en onderwijskwaliteitsresultaten. De bekostigingssystematiek (financiering op t-2) voorziet niet in additionele financiering van de geprognosticeerde groei en daarmee is de ruimte die vereist is voor investeringen in onderwijskwaliteit, beperkt. Naast de jaarlijkse reservering van € 1,3 miljoen voor kwaliteit van personeel in 2014 tot en met 2016, is in het FMJK niet zichtbaar rekening gehouden met de middelen die nodig zijn om de strategische doelstellingen van ROC Leiden op het gebied van onderwijskwaliteit te realiseren;
- d) De huidige borging van onderwijskwaliteit van ROC Leiden is van onvoldoende niveau. In de jaren 2010 tot en met 2013 is daarbij een negatieve trend zichtbaar op onderwijskwaliteit voor wat betreft de opbrengst van opleidingen (diploma- en jaarresultaat); 40% van de opleidingen scoorde in 2012-2013 onvoldoende tegen 27% resp. 25% in de jaren 2011-2012 en 2010-2011;
- e) Er is onvoldoende zicht op de middelen die nodig zijn om het huidige niveau van borging van onderwijskwaliteit te verbeteren;
- f) De verbeterplannen van ROC Leiden die moeten leiden tot een voldoende niveau van borging van onderwijskwaliteit, sluiten in opzet onvoldoende concreet aan bij de te realiseren doelstellingen. De wijze waarop deze plannen daadwerkelijk bijdragen aan verbeteringen in de praktijk is vooralsnog niet vast te stellen;
- g) ROC Leiden bevindt zich in een situatie waarin zij verbeteringen door moet voeren op het gebied van onderwijskwaliteit die in het rapport 'Staat van de Instelling' geduid worden hetgeen op korte termijn zichtbare verbetering vereist. Deze verbeteringen zijn, volgens bij

<sup>14</sup> Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgeboden

ROC Leiden betrokken personen die wij gesproken hebben, niet effectief door te voeren zonder additionele middelen beschikbaar te stellen.

Hoewel onze analyse onderschrijft dat ROC Leiden significante investeringen zal moeten doen om op een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau te komen, benadrukken wij dat bij onderstaande weergave inclusief kwaliteitsimpuls slechts sprake is van een indicatief investeringsniveau. De kwaliteitsimpuls is mede door gebrek in de aansluiting van de onderwijsplannen op het FMJK gebaseerd op kwantitatieve aspecten. Om met zekerheid te bepalen welke investeringen benodigd zijn om ROC Leiden op een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau te brengen zal nader onderzoek dienen te worden verricht.

### Samenvatting bevindingen PwC

Bevindingen	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
<b>Netto kasstroom FMJK v31.1</b>		<b>2,2</b>	<b>3,0</b>	<b>7,2</b>	<b>8,6</b>	<b>7,9</b>	<b>28,9</b>
<b>Onjuistheden</b>							
1. Dubbelstelling VAVO & Educatie	●	-	(3,5)	(3,9)	(3,9)	(3,9)	(15,2)
2. Rente zonder cash-effect	●	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,4)
3. Aanpassing energielasten	●	(0,5)	0,4	0,4	0,4	0,4	1,1
<b>Subtotaal onjuistheden</b>		<b>(0,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(14,5)</b>
<b>Netto kasstroom na correctie onjuistheden</b>		<b>1,6</b>	<b>(0,2)</b>	<b>3,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,3</b>	<b>14,4</b>
<b>Gevoeligheden</b>							
1. Effect stijging marktaandeel ROC Leiden	●		1,3	1,7	2,0	2,5	7,6
2. Kwaliteitsafspraken MBO	●		0,6	1,1	1,1	1,1	3,9
3. Vrijval depot CS in lijn met LOI	●	1,7					1,7
4. Kosteneffect FOV	●	(0,3)	(1,1)	(1,9)	(2,6)	(2,8)	(8,7)
5. Niet realiseren taakstelling personeelslast (100%)	●	(2,4)					(2,4)
6. Niet realiseren reductie PNIL (100%)	●	(3,2)					(3,2)
7. Groepsgrootte ongewijzigd in 2014	●	(3,0)	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(14,6)
8. Loonstijging niet volledig gecompenseerd	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
9. Uitblijven verkoop Leidsedreef	●	(5,4)					(5,4)
10. BTW-risico	●		(3,0)				(3,0)
11. Additionele advieskosten	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
12. Additionele stortingen depot	●	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(1,0)
13. Beperkttere groei aantal deelnemers in 2014	●	1,6	1,5	(0,5)	(0,5)	(0,5)	1,6
<b>Subtotaal gevoeligheden</b>		<b>(11,2)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(23,5)</b>
<b>Totaal effect onjuistheden en gevoeligheden</b>		<b>(11,8)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(38,0)</b>
<b>Indicatieve kasstroom na correctie (geen verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(9,6)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(9,2)</b>
<b>Indicatieve kasstroom na correctie (wel verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(4,2)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(3,8)</b>
14. Investerings in additionele m2		(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(8,0)
15. Kwaliteitsimpuls personeelskosten			(1,6)	(3,9)	(4,3)	(4,0)	(13,8)
16. Transformatiekosten		PM	PM	PM	PM	PM	PM
<b>Subtotaal kwaliteitsimpuls</b>		<b>(1,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(5,5)</b>	<b>(5,9)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(21,8)</b>
<b>Indicatieve kasstroom incl. kwaliteitsimpuls (ex. verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(11,2)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(31,0)</b>
<b>Indicatieve kasstroom incl. kwaliteitsimpuls (incl. verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(5,8)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(25,6)</b>

Samenvatting bevindingen PwC inclusief kwaliteitsimpuls

### **2.3. Het FMJK 2014 - 2018 behoeft verdere verbetering om inzicht te geven in de middellange termijn continuïteit**

ROC Leiden is op het moment van uitbrengen van dit rapport niet in het bezit van een meerjarenbegroting 2014 - 2018 die een realistische weergave is van het beleid zoals het CvB ROC Leiden dat voor de komende 5 jaar voorstaat. Wel maakt ROC Leiden gebruik van een financieel prognosemodel ('FMJK') dat het mogelijk maakt de effecten van beleid door te rekenen. Dit financieel model is in opdracht van ROC Leiden ontwikkeld door xxx; de verantwoordelijkheid voor de juistheid van de onderliggende data en gehanteerde aannames ligt bij ROC Leiden. De formele overdracht van het financieel model (inclusief decharge van xxx) heeft per 10 april 2014 plaatsgevonden. In aanvulling op de ondersteuning door xxx, is het FMJK door middel van een quick-scan getoetst door xxx, in opdracht van BNG. Tijdens deze toets zijn geen modelmatige onjuistheden geconstateerd.

Gezien het taakstellende karakter van het FMJK hebben wij de indruk dat het ROC Leiden zich bij de totstandkoming hiervan en het formuleren van de aannames in het FMJK in het bijzonder heeft gericht op het behalen van de financiële normen, zoals opgenomen in het toezichtkader BVE 2012. Als zodanig lijkt in mindere mate een bottom-up exercitie uitgevoerd te zijn waarbij in samenwerking met de onderwijs verantwoordelijke functionarissen is bepaald welke financiële middelen nodig zijn om het ROC Leiden naar een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau te brengen.

Voor wat betreft de huidige status van het FMJK hebben wij van ROC Leiden vernomen dat het FMJK momenteel inhoudelijk wordt getoetst en aangepast met als doel medio 2014 een formele meerjarenbegroting en strategisch plan 2014-2018 te presenteren.

Als gevolg van bovenstaande hebben wij ons voor de uitvoering van onze werkzaamheden gebaseerd op het scenario dat momenteel in het FMJK is opgenomen<sup>15</sup> ('scenario 1'). Dit scenario gaat uit van een terugkoopverplichting LMS van € 58,3 miljoen (momenteel € 73,3 miljoen), waarbij het gekochte pand niet direct terug wordt verkocht aan Green Real Estate ('back-to-back garantie'). Dit houdt in dat een deel van het actief (parkeerfaciliteit, commerciële ruimte begane grond en de sportfaciliteit van in totaal € 15 miljoen) niet als actief verantwoord hoeft te worden.

Wij hebben geconstateerd dat niet alle aannames voldoende onderbouwd zijn in het huidige FMJK en het daarmee het vereiste inzicht in de ontwikkeling van de financiële positie van ROC Leiden op de middellange termijn niet geeft. De belangrijkste bevindingen in dit kader zijn de volgende:

1. Het FMJK bevat een dubbeltelling (onjuiste invoer) van de rijksbijdragen OCW voor VAVO en Educatie die wordt veroorzaakt doordat de financiële prognose zowel de bijdrage Educatie en VAVO als separate bekostiging meeneemt als een rijksbijdrage OCW per deelnemer. Het effect is circa € 3 miljoen - € 4 miljoen per jaar vanaf 2015;
2. De geprognosticeerde kosten veronderstellen een significante reductie in 2014, met name in personeelskosten die door ROC Leiden voorsnog onvoldoende onderbouwd is (circa € 5,6 miljoen);
3. De vereiste verbeterplannen voor de (borging van) onderwijskwaliteit zijn onvoldoende financieel doorgerekend. Een vergelijking op basis van in de sector vergelijkbare normen resulteert in een (additionele) liquiditeitsbehoefte van € 54,4 miljoen ten opzichte van het huidige FMJK scenario 1 (v31.1) (zie ook paragraaf 2.8);
4. Investerings- en financieringskasstromen zijn in sommige gevallen gepresenteerd als operationele kasstromen, waardoor het inzicht in de vrije kasstroom beschikbaar voor additionele financiering minder evident is.

---

<sup>15</sup> Voor de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij ons gebaseerd op versie 'FMJK20140307\_v31.1'

Onderstaand hebben wij de liquiditeitsprognose 2011-2018 weergegeven, zoals opgenomen in het FMJK v31.1 dd. 7 maart 2014:

### Liquiditeitsprognose 2011 - 2018 FMJK v31.1

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdragen OCW	53,4	52,7	56,4	58,5	68,3	71,9	70,7	70,2
Overige baten	21,4	9,1	4,6	5,4	4,5	4,2	4,0	4,0
<b>Totaal baten</b>	<b>74,8</b>	<b>61,8</b>	<b>61,0</b>	<b>63,8</b>	<b>72,7</b>	<b>76,1</b>	<b>74,7</b>	<b>74,1</b>
Personeelslasten	(44,9)	(42,8)	(41,3)	(41,3)	(43,9)	(43,8)	(42,3)	(42,3)
Afschrijvingen	(4,1)	(12,2)	(5,5)	(5,0)	(5,9)	(4,2)	(4,4)	(4,5)
Huisvestinglasten	(5,4)	(4,6)	(6,0)	(7,2)	(8,4)	(8,8)	(8,9)	(9,1)
Overige lasten	(11,1)	(10,7)	(9,2)	(8,5)	(8,7)	(8,9)	(9,1)	(9,2)
<b>Totaal lasten</b>	<b>(65,5)</b>	<b>(70,4)</b>	<b>(62,0)</b>	<b>(62,1)</b>	<b>(67,0)</b>	<b>(65,6)</b>	<b>(64,7)</b>	<b>(65,1)</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>9,3</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>1,8</b>	<b>5,8</b>	<b>10,5</b>	<b>9,9</b>	<b>9,0</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>20,1</b>	<b>1,9</b>	<b>5,7</b>	<b>(2,1)</b>	<b>11,4</b>	<b>14,6</b>	<b>14,7</b>	<b>13,9</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>(22,8)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>23,1</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(2,9)</b>
Mutatie langlopende leningen	67,6	1,2	-	(15,1)	(0,6)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Mutatie kredietfaciliteit	(63,9)	3,2	(1,4)	(2,2)	(3,0)	(4,5)	(4,5)	-
Interest	(2,0)	(3,6)	(3,7)	(3,7)	(3,3)	(3,3)	(3,3)	(3,1)
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>1,6</b>	<b>0,8</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(20,9)</b>	<b>(6,9)</b>	<b>(7,8)</b>	<b>(7,8)</b>	<b>(3,1)</b>
<b>Subtotaal netto kasstroom</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>2,7</b>	<b>4,1</b>	<b>7,9</b>
Mutatie kredietfaciliteit	(63,9)	3,2	(1,4)	(2,2)	(3,0)	(4,5)	(4,5)	-
<b>Netto kasstroom - conform samenvatting</b>	<b>62,8</b>	<b>(3,5)</b>	<b>1,4</b>	<b>2,2</b>	<b>3,0</b>	<b>7,2</b>	<b>8,6</b>	<b>7,9</b>

Liquiditeitsprognose ROC Leiden, uitgangssituatie versie v31.1

Teneinde meer inzicht te geven in de vrije kasstroom die beschikbaar is voor financiering hebben wij een aantal correcties en reclassificaties uitgevoerd. Deze aanpassingen betreffen hoofdzakelijk reclassificaties van kasstromen en hebben met uitzondering van onderstaande aanpassingen geen effect op de netto kasstroom van het ROC Leiden (hierbij geldt dat de bedragen tussen haakjes resulteren in een negatieve aanpassing van de netto kasstroom).

### Correcties netto kasstroom ROCL

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. eliminatie dubbel telling	-	-	-	-	(3,5)	(3,9)	(3,9)	(3,9)
2. eliminatie rente zonder cash-effect	0,4	0,0	(0,3)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
3. Mutatie krediet faciliteit	63,9	(3,2)	1,4	2,2	3,0	4,5	4,5	-
<b>Totaal correcties ❶</b>	<b>64,4</b>	<b>(3,2)</b>	<b>1,2</b>	<b>2,1</b>	<b>(0,6)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>(4,0)</b>

Correcties netto kasstroom ROC Leiden, uitgangssituatie versie v31.1

❶ Deze aanpassingen zijn eveneens meegenomen in de scenario-analyse in paragraaf 2.8.

De belangrijkste correcties betreffen eliminatie van de dubbel telling Educatie en VAVO en mutaties op de kredietfaciliteit. Details ten aanzien van de uitgevoerde correcties en reclassificaties zijn opgenomen in Appendix A.6.

Na correcties en reclassificaties resteert onderstaande liquiditeitsprognose 2011 - 2018, welke resulteert in een cumulatieve netto kasstroom '14-'18 van circa € 13,3 miljoen. Wij benadrukken dat hier geen aanvullende onjuistheden of gevoeligheden naar aanleiding van ons onderzoek in verwerkt zijn. De totale effecten van de aanvullende onjuistheden en gevoeligheden op de netto kasstroom zijn weergegeven in paragraaf 2.8. Onderstaande prognose betreft derhalve een genormaliseerde weergave van het door ROC Leiden opgestelde FMJK v31.1. dd. 7 maart 2014.

### Genormaliseerde netto kasstroom 2011 - 2018 FMJK v31.1

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 -'18
Rijksbijdragen OCW	46,8	46,9	51,1	53,0	59,2	61,6	60,3	59,7	438,7
Geormerkte rijksbijdragen OCW	5,0	4,1	2,8	3,0	2,9	3,7	3,7	3,7	28,7
Niet geormerkte rijksbijdragen OCW	1,6	1,6	2,5	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	19,4
Rijksbijdragen OCW	53,4	52,7	56,4	58,5	64,7	68,0	66,8	66,3	324,3
Overige baten	7,8	9,1	4,6	5,4	4,5	4,2	4,0	4,0	22,0
<b>Totaal baten</b>	<b>61,2</b>	<b>61,8</b>	<b>61,0</b>	<b>63,8</b>	<b>69,2</b>	<b>72,3</b>	<b>70,8</b>	<b>70,2</b>	<b>346,3</b>
Personeelslasten	(44,9)	(42,8)	(41,3)	(41,3)	(43,9)	(43,8)	(42,3)	(42,3)	(213,6)
Huisvestinglasten	(7,4)	(7,6)	(9,1)	(10,4)	(11,7)	(12,1)	(12,3)	(12,5)	(59,0)
Overige lasten	(11,1)	(10,7)	(9,2)	(8,5)	(8,7)	(8,9)	(9,1)	(9,2)	(44,4)
<b>Totaal lasten</b>	<b>(63,5)</b>	<b>(61,2)</b>	<b>(59,6)</b>	<b>(60,2)</b>	<b>(64,3)</b>	<b>(64,8)</b>	<b>(63,7)</b>	<b>(64,1)</b>	<b>(317,1)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(2,3)</b>	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>	<b>3,6</b>	<b>4,9</b>	<b>7,5</b>	<b>7,1</b>	<b>6,2</b>	<b>29,2</b>
Δ werkkapitaal	6,6	(2,7)	1,0	(8,3)	(0,3)	(0,1)	0,3	0,3	(8,0)
Δ voorzieningen	0,2	1,0	0,2	-	-	-	-	-	-
Belastingen	(0,0)	(0,0)	(0,0)	-	-	-	-	-	-
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>4,5</b>	<b>(1,0)</b>	<b>2,6</b>	<b>(4,7)</b>	<b>4,6</b>	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>6,5</b>	<b>21,3</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>(8,8)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>3,2</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(6,1)</b>
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>67,6</b>	<b>0,4</b>	<b>(0,9)</b>	<b>3,6</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(1,9)</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>63,3</b>	<b>(3,4)</b>	<b>1,1</b>	<b>2,1</b>	<b>(0,6)</b>	<b>3,3</b>	<b>4,6</b>	<b>3,9</b>	<b>13,3</b>

Bron: FMJK 20143007\_v31.1 Pw C

Genormaliseerde netto kasstroom, zonder aanvullende onjuistheden en gevoeligheden

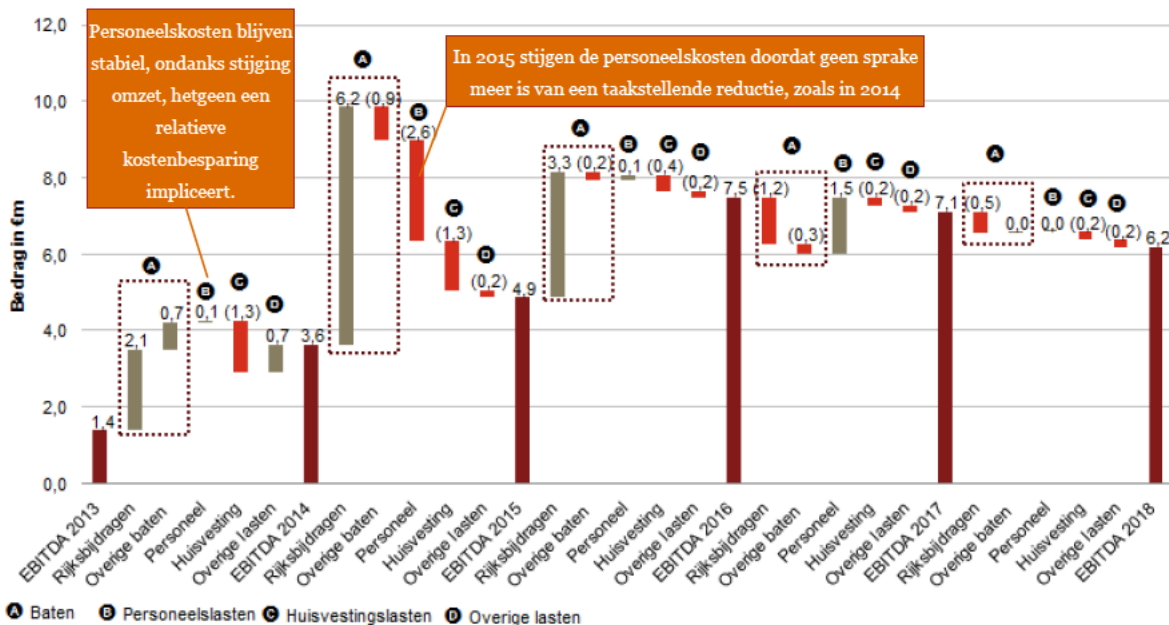
Op basis van bovenstaande liquiditeitsprognose kan worden geconcludeerd dat de toekomstige kasstroom in het bijzonder wordt gedreven door de operationele kasstroom ( behandeld in paragraaf 2.4) en in mindere mate door de investeringskasstroom (behandeld in paragraaf 2.5) en financieringskasstroom (behandeld in 2.6).

In het basisscenario na correctie lijkt sprake van een financierbare organisatie omdat sprake is van een positieve netto kasstroom op de middellange termijn. Echter dit basisscenario bevat ons inziens een aantal onjuistheden en gevoeligheden die leiden tot de conclusie dat de financiële continuïteit momenteel onvoldoende gewaarborgd is. In de navolgende paragrafen zullen wij nader ingaan op de gevoeligheden die deze netto kasstroom bevat en de gevolgen voor de financierbaarheid.

## 2.4. Geprognosticeerde verbetering operationeel resultaat door kostenbesparing achten wij niet aannemelijk

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het operationeel resultaat over de periode 2014 - 2018 uiteengezet. Iedere balk geeft de mutatie van de desbetreffende post ten opzichte van het voorgaand jaar weer<sup>16</sup> (een rode balk vertegenwoordigt een negatieve mutatie en een grijze balk een positieve mutatie). Samengevat kan worden geconcludeerd dat het operationeel resultaat in 2018 naar verwachting € 4,8 miljoen hoger ligt dan in 2013. Deze verbetering wordt gedreven door een (gewogen) deelnemersstijging van 10% in 2014 (en 5,7% in 2013) in combinatie met significante personeelskostenreducties.

Ontwikkeling operationeel resultaat (voor afschrijvingen) 2013 - 2018



Bron: FMJK 20143007\_v31.1

Ontwikkeling operationeel resultaat (voor afschrijvingen)

Overzicht KPI's	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
pers. lasten als % baten	60%	69%	68%	65%	63%	61%	60%	60%
huisv. lasten als % baten	10%	12%	15%	16%	17%	17%	17%	18%
afschrijving als % baten	5%	20%	9%	8%	9%	6%	6%	6%
over. lasten als % baten	15%	17%	15%	13%	13%	12%	13%	13%
rentelasten als % baten	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%
<b>EBITDA -%</b>	<b>15%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>

Bron: FMJK 20143007\_v31.1

Bevat impairment (€ 5,9 miljoen)

Inclusief afschrijving BTW-schade CS (€ 0,3 miljoen)

### Overzicht KPI's

Ⓐ De stijging van de baten worden in sterke mate gedreven door de gerealiseerde deelnemersstijging in 2013 (+5,7%) en geprognosticeerde deelnemersstijging 2014 (+10%) in combinatie met een aanvullende bijdrage als gevolg van het additioneel macrobudget. Wij achten de stijging gegeven de groei in aantal deelnemers ambitieus en aan de hoge kant ondanks de gestegen vooraanmeldingen (+16%). De stijging als gevolg van het gestegen macrobudget vinden wij wel aannemelijk.

<sup>16</sup> Een verbetering van het operationeel resultaat is weergegeven als een grijze balk en negatieve ontwikkeling is weergegeven als een rode balk.

Ⓜ In 2014 is ondanks de geprognosticeerde deelnemersstijging sprake van in absolute zin constante personeelskosten, hetgeen een relatieve kostenreductie impliceert ten opzichte van de deelnemersgroei. Het realiseren en stabiliseren van de post personeel in loondienst ten opzichte van de stijging van het aantal deelnemers wordt opgevangen door een stijging van de gemiddelde groeps grootte (+ 8%) vanaf 2014 (circa € 3,0 miljoen). In 2015 is sprake van een absolute stijging van de personeelskosten doordat ROC Leiden alleen een taakstelling heeft opgenomen in 2014. In de maandrapportage februari 2014 van ROC Leiden lijken de personeelskosten nog in lijn met budget 2014 en wordt de realisatie van de jaarbegroting eveneens als risico benoemd. Daarnaast wordt een besparing geprognosticeerd door een reductie van PNIL met € 3,2 miljoen ten opzichte van 2013. Deze besparing wordt gereduceerd door een aantal kostenintensiveringen voor kwaliteitsverbetering HRM, kosten convenant VSV en een hoger scholingsbudget, in totaal circa € 3,3 miljoen. Per saldo een stabilisatie van de totale personele lasten.

Vanaf 2017 dalen de personeelskosten (circa €1,5 miljoen), omdat het FMJK veronderstelt dat vanaf die periode minder in de kwaliteit van het personeel hoeft te worden geïnvesteerd (in de 3 jaar ervoor is een jaarlijks bedrag van € 1,3 miljoen gereserveerd).

De onderbouwing van de kostenbesparingsmaatregelen (stijging groeps grootte en taakstellende reducties van de directe personeels- en PNIL-kosten) is beperkt en niet door ROC Leiden doorgerekend. In het licht van te realiseren onderwijskwaliteitsimpulsen achten wij de relatieve daling van de personeelskosten niet aannemelijk.

Ⓞ De toch al significante huisvestingslasten stijgen door ingebruikname van de locatie Centraal Station medio 2013 verder (toename vanaf 2014 circa € 1,5 miljoen) en zorgen voor een huisvestingslast die ver boven het sectorgemiddelde ligt. In bovenstaande opstelling dient echter nog wel een correctie te worden toegepast op de energielasten. Zie paragraaf 2.4.3 voor meer detail. Tevens constateren wij op grond van de benchmark met vergelijkbare instellingen dat het ruimtegebruik per deelnemer reeds laag is, waardoor er weinig ruimte aanwezig lijkt voor een efficiëntere inzet van de huisvesting om zonder aanvullende kosten de geprognosticeerde stijging van deelnemers te kunnen huisvesten.

Ⓟ De overige lasten worden relatief stabiel geacht. In 2014 verwacht het ROC Leiden hierin een kostenreductie van € 0,7 miljoen, omdat deze in het verleden (advies inzake P&C-cyclus en huisvesting) relatief hoog waren. Op de langere termijn is mogelijk ruimte voor een reductie van de advieskosten, echter zo lang het ROC Leiden in de huidige financieel instabiele situatie verkeert, achten wij het realistischer om rekening te houden met een relatief hoger niveau van advieskosten.

### *2.4.1. Groei baten gebaseerd op structureel hoog aantal deelnemers en stijging macrobudget*

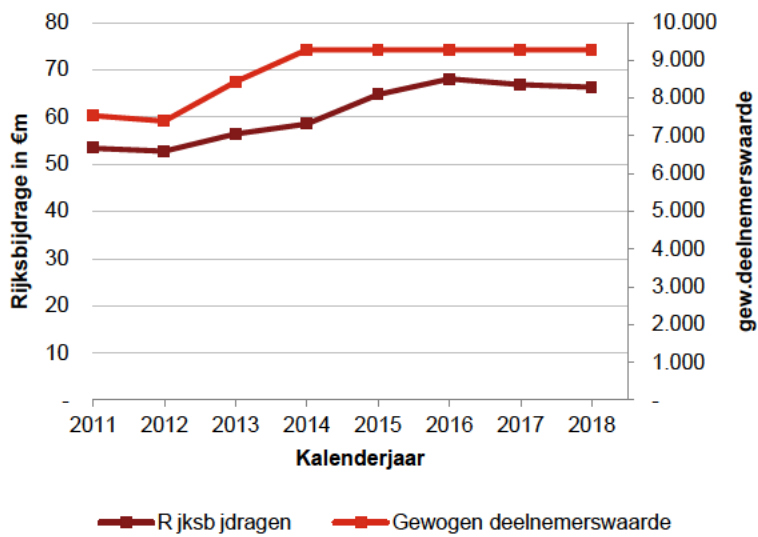
De rijksbijdragen laten vooral in 2015 en 2016 een significante stijging zien (zie onderstaande figuren). Dit wordt in het bijzonder veroorzaakt door de volgende effecten:

- a. herverdeling van het budgettair kader 2015 - 2020 op sectorniveau. De verwachting is dat dit in 2015 circa € 4,1 miljoen extra baten oplevert voor het ROC Leiden. Deze bate is gerelateerd aan de stijging van het macrobudget (exploitatiebudget) van € 2,564 miljard naar € 2,820 miljard (2015). ROC Leiden heeft de stijging van het macrobudget gebaseerd op gegevens van de MBO Raad<sup>17</sup>.
- b. stijging van het aantal deelnemers in 2013 (+5,7%) en de verwachte stijging op 1 oktober 2014 (±10%).

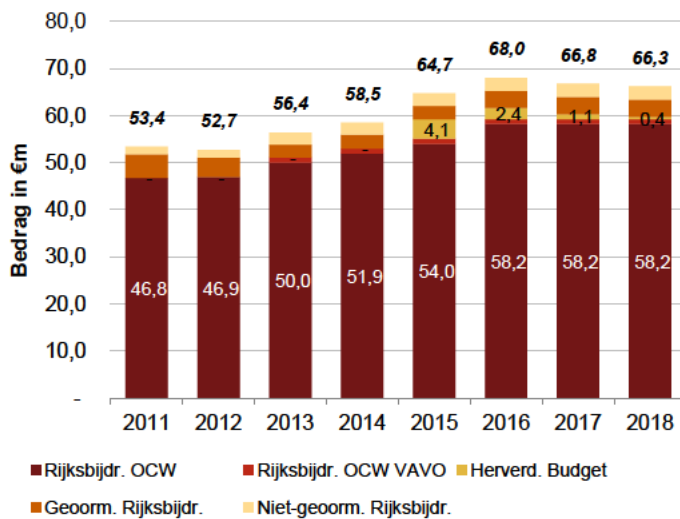
---

<sup>17</sup> Bron: MBO Raad, netwerkbijeenkomst 3,4 en 5 december 2013 inzake Budgettair kader 2013 en 2014

### Ontwikkeling rijksbijdrage 2011-2018



### Ontwikkeling rijksbijdrage 2011 - 2018



#### Ontwikkeling rijksbijdrage

#### Ad a. Stijging van het macrobudget

ROC Leiden heeft op basis van haar relatieve marktaandeel, haar aandeel in het macrobudget berekend op € 4,1 miljoen voor 2015. Voor de jaren 2016 tot 2018 daalt de geprognosticeerde bate in gelijke trend met de daling van het macrobudget in de periode 2016 - 2018 van € 2,4 miljoen naar € 0,4 miljoen per jaar. Wij begrijpen deze benadering en vinden dit een realistische benadering.

Op 10 april zijn door ROC Leiden nieuwe berekeningen gemaakt van het verwachte relatieve marktaandeel op basis van de deelnemersaantallen 1 oktober 2013 (referentieraming OCW) en daar blijkt een verwachte stijging van het relatieve marktaandeel uit voor het ROC Leiden. Het marktaandeel stijgt in de berekening van 1,71% naar 1,75% en is ook voor de jaren 2016 tot en met 2018 gehanteerd. Het definitieve marktaandeel is nog niet bekend en is nog aan verandering onderhevig.



Het verwachte effect op de baten is door het ROC Leiden berekend op:

<b>Jaar</b>	<b>Effect (€m)</b>
2015	1,3
2016	1,7
2017	2,1
2018	2,5
<b>Totaal</b>	<b>7,6</b>

*Verwacht effect ROC Leiden stijging relatieve marktaandeel*

De door het ROC Leiden verwachte groei van  $\pm 10\%$  op 1 oktober 2014 is niet meegenomen in de berekening. Wanneer ROC Leiden de verwachte groei daadwerkelijk realiseert is het aannemelijk dat het relatieve marktaandeel in de toekomst verder stijgt, omdat het totaal aantal MBO deelnemers tot 2020 vrijwel constant blijft<sup>18</sup>.

### Overige ontwikkelingen in de baten

De budgettaire effecten van de maatregelen uit Focus op Vakmanschap (FOV) op de baten zijn in het FMJK meegenomen. ROC Leiden steunt daarbij op ontvangen informatie<sup>19</sup> uit de simulatie van de MBO Raad over de effecten op het budget van de instelling.

De geormerkte en niet-geormerkte rijksbijdragen blijven vanaf 2013 nagenoeg stabiel en in omvang in lijn met de afgelopen jaren geschoond voor incidentele baten met betrekking tot de verkoop van panden. Een aantal subsidieregelingen zijn toegekend voor 2014, waarbij het ROC Leiden de veronderstelling heeft gemaakt dat de huidige subsidies als Regeling salarismix en Regeling bekwaamheid management en professionalisering onderwijzend personeel zullen worden gecontinueerd en gerealiseerd.

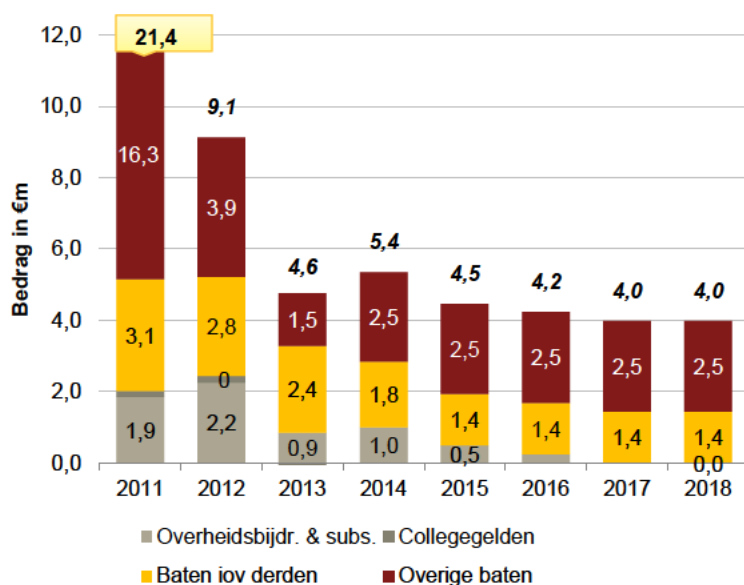
ROC Leiden heeft het aandeel in de door het Rijk toegezegde middelen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken MBO (€ 250 miljoen) conservatief berekend: op basis van een relatief marktaandeel van 1%, terwijl voor het macrobudget uitgegaan wordt van 1,7%. Dit effect kan een opwaartse bijstelling van de baten in het FMJK tot gevolg hebben van cumulatief circa € 3,9 miljoen. Omdat de exacte invulling van de kwaliteitsafspraken nog niet bekend is, vinden wij de gekozen aanname voorzichtig. Het opnemen van de baten conform het relatieve marktaandeel is verdedigbaar.

Op basis van historische gegevens vinden wij het verdedigbaar dat het volume van de geormerkte en niet-geormerkte rijksbijdragen stabiel blijft voor de komende periode.

<sup>18</sup> Bron: Ministerie van OCW, Trendontwikkeling onderwijsdeelname, referentieraming 2013

<sup>19</sup> Bron: MBO Raad, simulaties 2012 d.d. 2 december 2013

## Ontwikkeling niet-rijksbijdragen 2011 - 2018



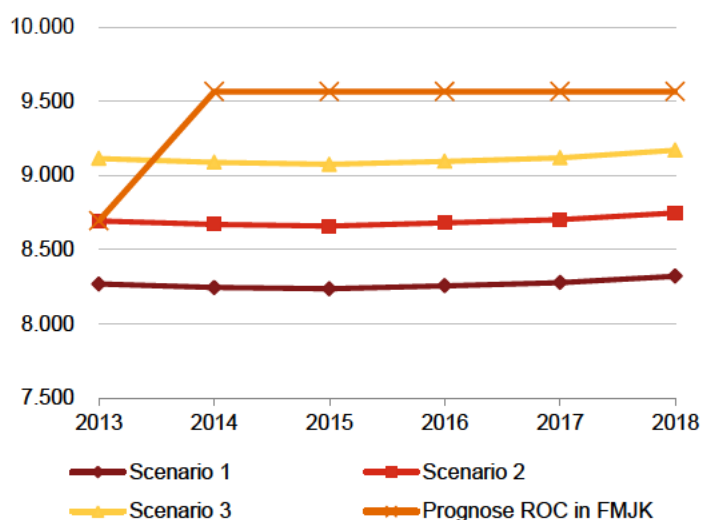
### Ontwikkeling niet-rijksbijdragen

De overheidsbijdrage en -subsidies dalen vanaf 2014 licht als gevolg van het verdwijnen van de WEB gelden. De baten in opdracht van derden dalen als gevolg van een verwachte daling van het aantal VAVO deelnemers en de gewijzigde financiering.

### Ad b. Ontwikkeling deelnemers

Uit door ROC Leiden uitgevoerd extern onderzoek blijkt dat de prognose van het aantal deelnemers op langere termijn waar in het FMJK mee is gerekend, boven de hoogste prognose ligt van het onderzoek<sup>20</sup>.

## Prognose deelnemersaantallen



### Prognose aantallen deelnemers ROC Leiden vs extern onderzochte scenario's

<sup>20</sup> Bron: Toekomstverkenning ROC Leiden, prognose aantal studenten, mei 2013 I&O Research en FMJK

Op basis van het aantal vooraanmeldingen per 9 april 2014 (+11,3%) heeft het ROC Leiden aangegeven dat een stijging van ±10% op 1 oktober 2014 realistisch is. Op basis van de vooraanmeldingen van de afgelopen 3 schooljaren hebben wij geen relatie kunnen vinden tussen het aantal aanmeldingen medio april<sup>21</sup> en de uiteindelijke stand per 1 oktober en vinden het op basis van deze informatie geen sterke indicator voor de stand per 1 oktober 2014.

Jaar	Vooraanmeldingen	Gerealiseerd/verwacht
12/ '13	+ 30.7%	+ 3.0%
13/ '14	-8,7%	+ 5.7%
14/ '15	+ 11.3%	+ 10.0%

*Vooraanmeldingen medio april vs gerealiseerde/verwachte aanmeldingen*

Focus op Vakmanschap houdt onder meer in een verkorting van 4- naar 3-jarige voor de nieuwe opleidingen (startende op 1 augustus 2014); deelnemers zitten dus 1 jaar korter op het ROC. In 2017 is sprake van een dubbele uitstroom van zowel de 4-jarige opleidingen als de eerste uitstroom van de nieuwe 3-jarige opleidingen. De verwachting is dat het aantal deelnemers op 1 oktober 2017 dan ook zal dalen en wij achten het daarom niet realistisch om een gelijkblijvend aantal deelnemers te behouden. De effecten hiervan op de bekostiging worden pas zichtbaar in de rijksbijdrage van 2019 door de t-2 systematiek. Het effect wordt gedeeltelijk gecompenseerd door een groter aantal diploma's, waardoor de diplomabekostiging hoger zal uitvallen. Dit lange-termijn effect op de deelnemersaantallen en de bekostiging is nog niet door ROC Leiden doorgerekend, maar vinden wij wel relevant om te melden, ondanks dat het volledige effect formeel buiten de onderzoeksperiode valt.

Het aantal deelnemers op lange termijn zoals opgenomen in het FMJK vinden wij niet realistisch gelet op de hiervoor genoemde verwachte effecten van focus op vakmanschap voor de termijn na 2018 en de lagere externe prognoses van de ontwikkelingen van de deelnemersaantallen voor ROC Leiden.

#### *Geconstateerde gevoeligheden(baten):*

nr	Omschrijving	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
1	Effect stijging marktaandeel ROC Leiden	●		1.3	1.7	2.0	2.5	7.6
2	Kwaliteitsafspraken MBO	●		0.6	1.1	1.1	1.1	3.9
3	Beperkttere groei aantal deelnemers in 2014	●	1.6	1.5	(0.5)	(0.5)	(0.5)	1.6
<b>Totaal gevoeligheden</b>			<b>1.6</b>	<b>3.4</b>	<b>2.3</b>	<b>2.6</b>	<b>3.1</b>	<b>13.1</b>

*Geconstateerde gevoeligheden baten*

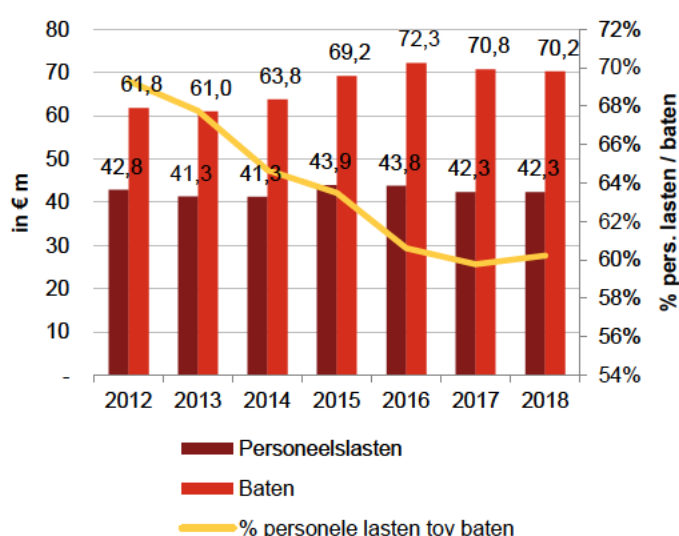
<sup>21</sup> Bron; ontvangen excel bestand "vergelijking\_aanmeldingen\_2013\_2014\_meerjaren.xlsx"

## 2.4.2. Kostenbesparing personeel door vergroten groeps-grootte en reductie PNIL

De sterke verbetering van de operationele kasstroom wordt met name gerealiseerd door een forse relatieve besparing op personele lasten. Dit wordt veroorzaakt door het vergroten van de groeps-grootte en het reduceren van Personeel niet in loondienst (PNIL) in combinatie met een groei van het aantal deelnemers. De groei van het aantal deelnemers wordt slechts beperkt opgevangen door een uitbreiding van het onderwijspersoneel.

Het aandeel personele lasten ten opzichte van de baten daalt daardoor van circa 69% in 2012 naar 60% in 2018 (in 2011 zat een significante incidentele bate in verband met de verkoop van een pand en is daardoor uit deze beschouwing gelaten). Deze relatieve daling ontstaat door het stabiliseren van de personele lasten bij een stijgend aantal deelnemers.

Relatieve ontwikkeling personele lasten



Aandeel personele lasten ten opzichte van de baten

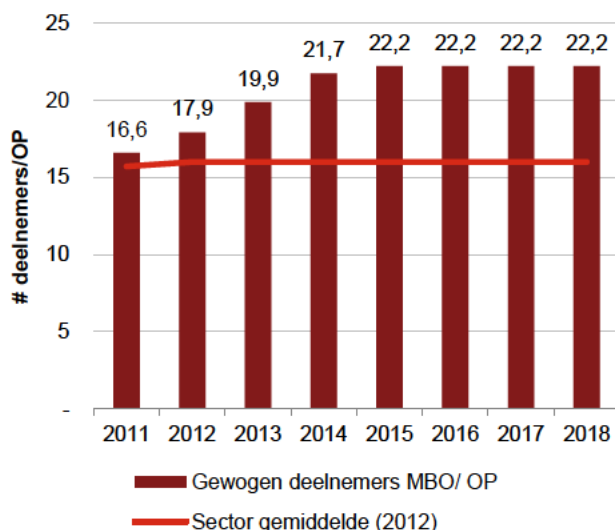
Om de personele lasten te kunnen stabiliseren is door het ROC Leiden een belangrijke aanname gewijzigd, namelijk die van de gemiddelde groeps-grootte. De aanname is dat vanaf 2014 en verder de groeps-grootte gemiddeld 8% hoger is dan in 2013. Wij hebben geen concreet plan ontvangen over hoe ROC Leiden deze vergroting van de groeps-grootte denkt te bewerkstelligen. ROC Leiden heeft wel een sturingsinstrument beschikbaar, het formatieplanningsinstrument<sup>22</sup>, waar de toegestane formatie op basis van de een hogere groeps-grootte inzichtelijk wordt gemaakt versus de werkelijke formatie. Het instrument geeft duidelijk inzicht op welke plaatsen binnen de organisatie volgens de gekozen aannames overschotten en tekorten in de formatie bestaan.

Om een vergelijking te maken van de ontwikkeling van de groeps-grootte en hoe deze zich verhoudt tot andere instellingen, maken we in de Benchmark MBO gebruik van de KPI “aantal gewogen deelnemers per fte onderwijzend personeel”. Voor de jaren 2013 - 2018 hebben wij een projectie gemaakt van de ontwikkeling van deze KPI op basis van de definitie van de Benchmark MBO.

<sup>22</sup> Bron: ROC Leiden, bestand “formatieplanningsinstrument mrt 2014.xlsx”

Hierbij ontstaat het volgende beeld:

### Gewogen deelnemers fte OP 2011-2018



Bron: *Benchmark MBO 2012*

*Ontwikkeling deelnemers per fte onderwijzend personeel ROC Leiden t.o.v sectorgemiddelde*

De groeps grootte van de vijf hoogst scorende ROC's (referentiegroep BIC) op het aspect gemiddelde groeps grootte is 16,6. In onderstaande tabel is een indicatieve berekening gemaakt van het effect om de groeps grootte op het niveau van de BIC instellingen te brengen. Het effect van de gewijzigde aanname op de groeps grootte is door ons middels het FMJK berekend op circa € 3 miljoen voor 2014 en voor de jaren 2015 tot en met 2018 op jaarlijks € 2,9 miljoen per jaar.

### Geconstateerde gevoeligheden:

nr	Omschrijving	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
1	Groeps grootte ongewijzigd in 2014	●	(3.0)	(2.9)	(2.9)	(2.9)	(2.9)	(14.6)
<b>Totaal gevoeligheden</b>			<b>(3.0)</b>	<b>(2.9)</b>	<b>(2.9)</b>	<b>(2.9)</b>	<b>(2.9)</b>	<b>(14.6)</b>

*Geconstateerde gevoeligheden verhogen groeps grootte*

Om te toetsen of bovenstaande bedragen aannemelijk zijn, is een vergelijking gemaakt met de verhouding personele lasten ten opzichte van de baten met de BIC instellingen. Op basis van de geïntegreerde jaardocumenten 2012 en 2011 komen de gemiddelde personele lasten van deze instellingen uit op gemiddeld 70% van de totale baten. Wanneer ROC Leiden 70% van de baten aan personele lasten zou besteden, zouden de personele lasten tussen de € 3,4 miljoen en € 7,2 miljoen per jaar hoger zijn ten opzichte van het FMJK. Daarbij dient opgemerkt te worden dat in het FMJK (2014 - 2016) extra lasten zijn opgenomen van €1,3 miljoen per jaar voor de kwaliteitsverbetering HRM.

Kwaliteitsimpuls personeel	% personeel ROCL	% personeel 'BIC'	Baten ROCL	Personeelskosten 'soll'	Personeelskosten FMJK v31.1	Δ
2014	65%	70%	63,8	44,7	41,3	3,4
2015	63%	70%	69,2	48,4	43,9	4,5
2016	61%	70%	72,3	50,6	43,8	6,8
2017	60%	70%	70,8	49,5	42,3	7,2
2018	60%	70%	70,2	49,2	42,3	6,9
<b>Totaal</b>			<b>346,3</b>	<b>242,4</b>	<b>213,6</b>	<b>28,8</b>

Cumulatieve additionele financieringsbehoefte 2014-2018 als gevolg van kwaliteitsimpuls personeel.

*Additionele investering als gevolg kwaliteitsimpuls onderwijzend personeel (soll vs FMJK)*

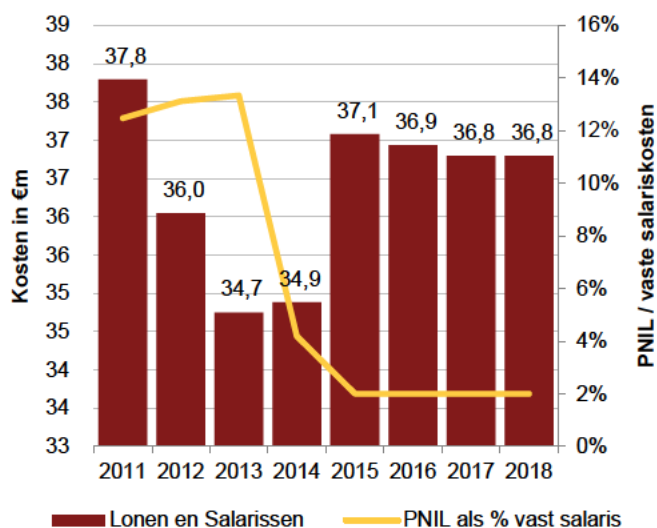
Op basis van de vergelijking met de groeps grootte uit de sector en de bevindingen op het gebied van onderwijskwaliteit vinden wij het niet realistisch de groeps grootte met 8% te verhogen.

### Reductie PNIL

Een andere belangrijke besparing op de personele lasten is een significante reductie van het personeel niet in loondienst. De beoogde reductie op termijn van € 3,9 miljoen per jaar is een daling van 13% van de vaste salariskosten in 2013 naar 2% van de vaste salariskosten in 2015.

Een concreet plan hoe deze besparing gerealiseerd gaat worden door het ROC Leiden is niet ontvangen. Wel loopt de inhuur van externen mee in het formatieplanningsinstrument, voor de monitoring van de realisatie van de reductie van fte's en PNIL.

### Ontwikkeling PNIL 2011 - 2018



*Aandeel PNIL ten opzichte van de vaste salariskosten*

### Gesignaleerde risico's in de personele lasten

Tijdens onze werkzaamheden hebben wij een aantal risico's gesignaleerd:

1. Focus op vakmanschap houdt onder andere in, een intensivering van het onderwijsprogramma. Door ROC Leiden is een indicatieve berekening gemaakt om de financiële effecten in kaart te brengen. De status van de door ROC Leiden gemaakte berekening is indicatief en geeft de impact bij ongewijzigd beleid weer. De berekende netto stijging van de personeelskosten van deze maatregel is ingeschat op € 0,3 miljoen voor 2014, oplopend naar € 2,8 miljoen per jaar in 2018.

Het ROC Leiden heeft aangegeven dat de personele effecten van FOV binnen het huidige kostenniveau opgevangen moeten worden. Wij achten het niet realistisch dat de gehele intensivering budgetneutraal kan worden opgevangen in het primair proces;

2. In het FMJK is geen rekening gehouden met netto-kostenstijgingen uit hoofde van een CAO aanpassing. Het is in het verleden gebruikelijk geweest dat loonkostenstijging door het ministerie (deels) wordt vergoed. Of dit in de toekomst wel of niet gebeurt, is onzeker;
3. Wij hebben geen plan ontvangen hoe de taakstelling van € 2,4 miljoen in 2014 in de personele lasten gerealiseerd gaat worden en vinden het daarom niet aannemelijk dat het volledige bedrag in 2014 gerealiseerd gaat worden, mede gelet op de door het ROC Leiden verwachte stijging van het aantal deelnemers per 1 oktober 2014 (+10%).

Op basis van bovenstaande bevindingen, vinden wij het niet aannemelijk dat de totale relatieve personeelskostenbesparing zoals deze in het FMJK is opgenomen realiseerbaar is.

### Geconstateerde gevoeligheden:

nr	Omschrijving	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
1	Kosteneffect FOV	●	(0.3)	(1.1)	(1.9)	(2.6)	(2.8)	(8.7)
2	Niet realiseren taakstelling personeelslast (100%)	●	(2.4)					(2.4)
3	Niet realiseren reductie PNIL (100%)	●	(3.2)					(3.2)
4	Groeps grootte ongewijzigd in 2014	●	(3.0)	(2.9)	(2.9)	(2.9)	(2.9)	(14.6)
5	Loonstijging niet volledig gecompenseerd	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
<b>Totaal gevoeligheden</b>			<b>(8.9)</b>	<b>(4.0)</b>	<b>(4.8)</b>	<b>(5.5)</b>	<b>(5.7)</b>	<b>(28.9)</b>

Geconstateerde gevoeligheden verhogen groeps grootte en personeelslasten

## 2.4.3. Nieuwbouwlocaties leggen zeer zware druk op exploitatie en leiden tot stijging huisvestingslasten

Medio 2011 heeft ROC Leiden haar intrek genomen in de locatie Lammenschans ('LMS') en medio 2013 is de locatie bij het Centraal Station Zeezijde Leiden (CS) in gebruik genomen. De locatie LMS is gefinancierd door middel van een sale & leaseback transactie en rekening courant (RC) faciliteiten. Zie voor meer details het vervolg van het rapport alsmede onze fase 1 rapportage<sup>23</sup> van dit onderzoek. De ingebruikname van deze nieuwbouwlocaties heeft geresulteerd in een huisvestingslast die volgens het ROC Leiden gecompenseerd (gefinancierd) kan worden door realisatie van een deelnemersgroei in combinatie met kostenbesparingen. Echter de huisvestingslasten blijven in de prognose van ROC Leiden procentueel significant hoger dan historisch.

### Genormaliseerde huisvestingslasten 2011 - 2018 - FMJK v31.1

Bedrag in €m	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Huurlasten CS en overig	1,8	1,6	2,5	3,6	3,7	3,8	3,8	3,9
Lease LMS	2,0	3,0	3,2	3,2	3,4	3,7	3,7	3,8
Verbruiklasten	3,7	3,0	3,4	3,5	4,3	4,3	4,4	4,5
Afschrijvingslasten gebouwen	2,0	3,1	2,7	2,4	2,5	2,5	2,6	2,6
Overige huisvestingslasten <sup>Ⓐ</sup>	-	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>Huisvestingslasten incl. lease LMS</b>	<b>9,4</b>	<b>10,7</b>	<b>11,8</b>	<b>12,8</b>	<b>14,2</b>	<b>14,7</b>	<b>14,9</b>	<b>15,1</b>
Correctie leasekosten LMS	(2,0)	(3,0)	(3,1)	(3,2)	(3,3)	(3,3)	(3,4)	(3,5)
Correctie energielasten	-	-	-	0,5	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)
Correctie BTW-schade CS	-	-	-	-	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)
Correctie naar definitie benchmark	(1,0)	(0,9)	(0,6)	(0,5)	(0,5)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
<b>Huisvestingslasten na correctie</b>	<b>6,4</b>	<b>6,9</b>	<b>8,1</b>	<b>9,5</b>	<b>9,6</b>	<b>10,0</b>	<b>10,2</b>	<b>10,3</b>
<b>KPI's</b>								
Huisvestingslast als % baten	13%	17%	19%	20%	20%	20%	21%	22%
Huisvestingslast als % kosten	15%	17%	20%	21%	22%	23%	23%	24%
Gecorr. huisvestingslast als % baten	9%	11%	13%	15%	14%	14%	14%	15%
Gecorr. huisvestingslast als % kosten	10%	11%	14%	16%	15%	16%	16%	16%
Huisvestingslast per m <sup>2</sup> (€)	196	222	244	265	294	304	309	314
Gecorr. huisvestingslast per m <sup>2</sup> (€)	134	171	191	225	227	237	241	244

Bron: FMJK 20143007\_v31.1

Ontwikkeling huisvestingslasten ROC Leiden

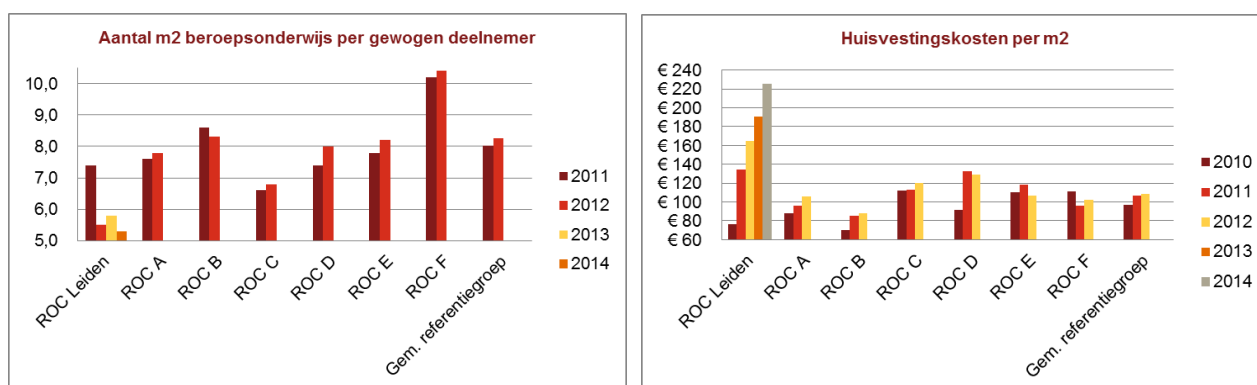
<sup>23</sup> Bron: 3e concept rapportage fase 1 "Inzicht constructie Lammenschans en korte termijn financiële continuïteit"

- Ⓐ Betreft afschrijving BTW-schade CS gedurende looptijd huur.
- Ⓑ In de benchmark wordt een deel van de schoonmaakkosten tot de personeelslasten gerekend.

In bovenstaande tabel zijn eveneens de afschrijvingslasten gebouwen weergegeven. De gecorrigeerde huisvestingslast is opgenomen om een vergelijking te kunnen maken met de Benchmark MBO op het aspect huisvestingskosten per m<sup>2</sup>. De huisvestingslasten per m<sup>2</sup> voor de jaren 2008 tot en met 2010 (voor ingebruikname LMS) lagen voor ROC Leiden volgens de benchmark MBO op circa € 77 per m<sup>2</sup>.

De gepresenteerde cijfers wijken derhalve af van de huisvestingslasten in de liquiditeitsprognose in paragraaf 2.3 en de weergave van het operationeel resultaat voor afschrijvingen in paragraaf 2.4.

Wanneer deze cijfers worden vergeleken met ROC's in de regio en van vergelijkbare omvang (zie voor meer toelichting over deze referentiegroep paragraaf 2.7.3), constateren wij dat deze referentiegroep een gemiddelde kent in 2012 van 8,3 vierkante meter per gewogen deelnemer<sup>24</sup>, hetgeen 33% meer is dan ROC Leiden. In tegenstelling tot de referentiegroep, vertoont ROC Leiden een afnemende trend in vierkante meters per deelnemer en een toenemende trend in huisvestingskosten per vierkante meter. Daarmee zijn de huisvestingskosten per m<sup>2</sup> ruim 50% hoger dan de referentiegroep waarbij voor ROC Leiden een stijgende trend waarneembaar is in 2013 en 2014 en verder. In vergelijking tot de referentiegroep waren de huisvestingskosten per vierkante meter ROC Leiden in 2010 laag en in 2012 het hoogst hetgeen in de onderstaande grafieken wordt verduidelijkt.



Aantal m2 huisvesting per gewogen deelnemer en de huisvestingskosten p/m2 ROC Leiden ten opzichte van referentiegroep

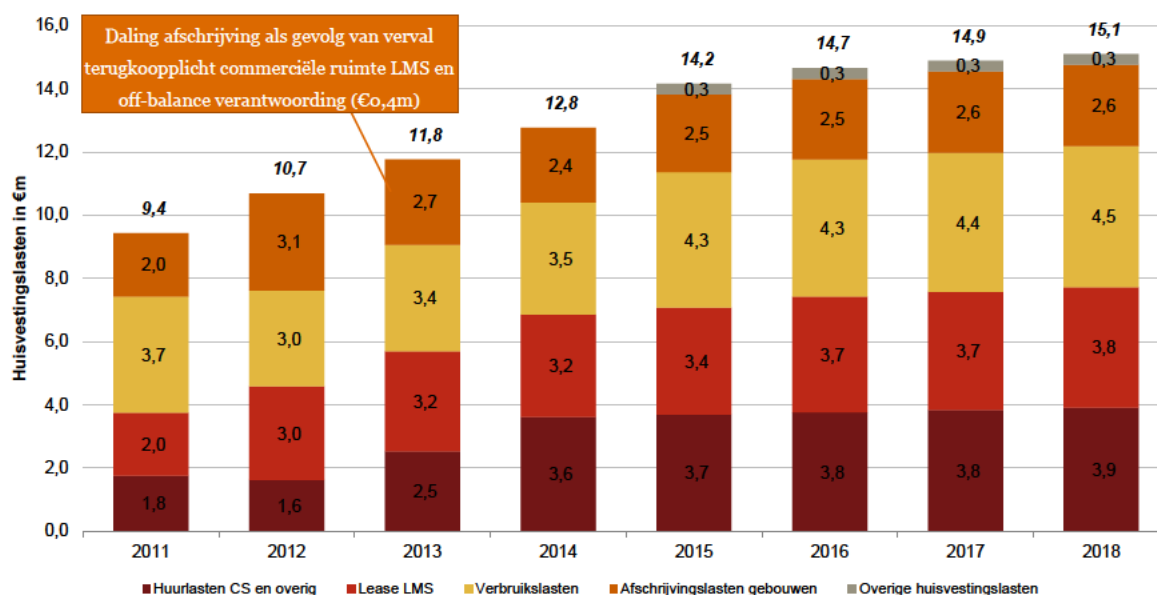
De huisvestingskosten per m<sup>2</sup> volgens bovenstaande grafiek sluiten aan op de gecorrigeerde huisvestingslasten per m<sup>2</sup> op de vorige tabel. De correctie betreft een aanpassing, zodat de definities vergelijkbaar zijn met de Benchmark MBO.

Over de periode 2011 - 2018 is sprake van een stijging van de huisvestingslasten van circa 60% (die niet heeft geleid tot een stijging van m<sup>2</sup>), die veroorzaakt wordt door de ingebruikname van de locaties LMS en CS. Tevens geldt dat het gebruik van de ruimte in de kredietfaciliteit is ontstaan door de meerkosten gerelateerd aan de bouw locatie LMS in 2011 en dat de rente op de kredietfaciliteit feitelijk als huisvestingslasten zouden kunnen worden beschouwd. Wij hebben deze kosten gezien het karakter echter niet als huisvestingslasten geclassificeerd (zie par. 2.6) en niet in bovenstaande beschouwing opgenomen.

<sup>24</sup> Bron: Benchmark MBO



## Ontwikkeling genormaliseerde huisvestingslasten 2011 - 2018 - FMJK v31.1



Bron: FMJK 2014/2007 v31.1

### Ontwikkeling genormaliseerde huisvestingslasten

Onderliggend zien we de volgende mutaties in het FMJK:

1. De huurlasten CS en overig laten een significante stijging zien tussen 2011 – 2018, die met name in 2013 en 2014 plaatsvindt. Deze stijging wordt zowel in 2013 als in 2014 veroorzaakt door de huur van de locatie CS en de daarbij behorende servicekosten. In 2013 resulteert de ingebruikname (gecompenseerd door afloop huur oude ruimtes) tot een netto stijging van € 0,9 miljoen en in 2014 heeft het full-year effect een netto stijging tot gevolg van € 1,1 miljoen. In de jaren daarna is sprake van indexatie van de huur met 2%;
2. De lease LMS stijgt in 2012 (full-year-effect) en in de jaren daarna. De stijging in 2013 en later wordt gedreven door de huur van de sporthal en parkeergarage (circa € 0,1 miljoen), de huurbetaling van de commerciële ruimte conform LOI vanaf 2016 (circa € 0,2 miljoen) en indexatie van de huren met 2% (circa € 0,1 miljoen);
3. De verbruikskosten laten een aantal mutaties zien in het FMJK. In 2012 is sprake van een daling van € 0,7 miljoen doordat de overige huisvestingslasten in 2011 hoog waren door verhuiskosten naar de locatie LMS. Vanaf 2013 is in zijn algemeenheid sprake van een stijging van de verbruikskosten door ingebruikname CS (€ 0,4 miljoen in 2013), full-year-effect in 2014 (circa € 0,5 miljoen) en vergoeding xxx (€ 0,2 miljoen). In 2014 is deze stijging niet zichtbaar doordat de energielasten niet zijn meegenomen (c. € 0,5 miljoen). In de jaren daarna zijn energielasten overschat (€ 0,4 miljoen) doordat geen rekening is gehouden met het feit dat locatie Leidsedreef wordt verkocht en voor LMS en CS geldt dat de energielasten al voor een belangrijk deel in de servicekosten verantwoord zijn. Dit effect is meegenomen in onze gevoeligheidsanalyse. Tevens laat het FMJK een stijging van de zakelijke lasten zien (€ 0,2 miljoen);
4. De afschrijvingslasten hebben weliswaar geen effect op de geprognosticeerde kasstromen, maar beïnvloeden wel de solvabiliteitsratio's. In 2012 is sprake van een significante afschrijvingslast door de ingebruikname van locatie LMS, die in 2013 daalt door een impairment in 2012 en het verval van de terugkoopplicht commerciële ruimte (circa € 0,5 miljoen);
5. Vanaf 2015 wordt de vergoeding van de BTW-schade CS afgeschreven (2014 is verantwoord onder de financieringslasten), jaarlijks € 0,3 miljoen.

Op grond van voorgaande concluderen wij dat de sale-and leaseback constructie LMS in combinatie met de relatief hoge huurprijs van CS ervoor heeft gezorgd dat het ROC Leiden een huisvestingslast heeft die het sectorgemiddelde significant overstijgt en een zeer zware druk op zowel liquiditeit als solvabiliteit legt (ook na correctie). Het CvB ROC Leiden is voornemens deze kosten deels te compenseren (financieren) door middel van een deelnemersgroei en de daarbij behorende kosten te

beperken. De deelnemersgroei die in het FMJK is opgenomen is echter onvoldoende om de stijging van de huisvestingslasten te compenseren. De huisvestingslasten nemen in de prognose toe tot 15% van de baten in 2018 (na correctie voor €0,4 miljoen te hoge verbruikskosten) terwijl deze in 2012 nog 11% waren. Verder zien wij de volgende risico's met betrekking tot de verwachte groei:

1. De deelnemersgroei dient gezien de bekostigingssystematiek door ROC Leiden voorgefinancierd te worden (t-2 bekostiging);
2. De deelnemersgroei zal gezien de huidige efficiënte inzet van huisvesting (het aantal m<sup>2</sup> per gewogen deelnemer ligt significant onder het sectorgemiddelde) mogelijk leiden tot additionele investeringen. Het mogelijke effect van deze gevoeligheid hebben wij weergegeven in paragraaf 2.8 bij het punt kwaliteitsimpuls huisvesting.

Op basis van deze risico's achten wij het reëel dat ROC Leiden de groei in deelnemers niet met het huidige aantal beschikbare m<sup>2</sup> kan opvangen en er investeringen in uitbreiding van het aantal m<sup>2</sup> nodig zullen zijn. Het is voor ons momenteel niet exact vast te stellen voor welke opleidingen en in welke omvang. Op basis van de gemiddelde kosten per m<sup>2</sup> en het aantal m<sup>2</sup> per deelnemer valt echter wel een indicatie op te maken van de te verwachten extra investering in huisvesting. Het aantal extra te verwachten m<sup>2</sup> bedraagt 15.000 tegen een voor de sector gemiddelde prijs van € 106 per m<sup>2</sup>. Op basis van de prognosegroei in deelnemers bedraagt de te verwachten jaarlijkse extra investering € 1,6 miljoen.

#### Geconstateerde onjuistheden:

Bevindingen	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
<b>Onjuistheden</b>							
1. Aanpassing energielasten	●	(0,5)	0,4	0,4	0,4	0,4	1,1
<b>Subtotaal onjuistheden</b>		<b>(0,5)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>

Geconstateerde onjuistheden huisvesting

## 2.4.4. Geprognosticeerde daling overige lasten onzeker

De huidige meerjarenprognose veronderstelt een daling van de overige lasten met circa € 0,7 miljoen in 2014. In de jaren daarna is rekening gehouden met een lichte stijging als gevolg van inflatie. De daling wordt volledig gedreven door een daling van de administratieve en beheerlasten van € 1,7 miljoen. In voorgaande jaren (2011/2012) werden deze kosten in hoge mate veroorzaakt door advieskosten voor de nieuwe huisvesting (circa € 0,7 miljoen) en verbetering van de planning en control cyclus (circa € 0,5 miljoen). Totdat de kwalitatieve en financiële positie van ROC Leiden is gestabiliseerd achten wij het aannemelijk dat de advieskosten op een hoger niveau zullen blijven. In het FMJK hanteert ROC Leiden een andere aanname die wordt ingegeven door de verkregen (personele) kwaliteitsimpuls.

### Genormaliseerde overige lasten 2011 - 2018 - FMJK v31.1

Bedrag in €m	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administratie en beheerslasten	4,9	3,3	4,9	3,2	3,2	3,3	3,3	3,4
Inventaris, App. & leermiddelen	3,4	3,0	2,2	3,2	3,3	3,4	3,4	3,5
Dotatie voorziening debiteuren	0,1	0,0	(0,0)	-	-	-	-	-
Overige posten	2,7	4,4	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3	2,3
<b>Overige lasten</b>	<b>11,1</b>	<b>10,7</b>	<b>9,2</b>	<b>8,5</b>	<b>8,7</b>	<b>8,9</b>	<b>9,1</b>	<b>9,2</b>
over lasten als % van de baten	15%	17%	15%	13%	13%	12%	13%	13%

Bron: FMJK 20143007\_v31.1

Genormaliseerde overige lasten

① Bovenstaande cijfers 2013 betreffen de voorlopige cijfers. In de post inventaris, apparatuur en leermiddelen is een bate (circa € 0,9 miljoen) opgenomen als gevolg van voorlopige activering van kosten die nog niet gealloceerd waren. Deze post is later gecorrigeerd op de administratie en beheerskosten, echter verklaart wel bovenstaande 'incidentele' daling in de inventaris, apparatuur en leermiddelen in 2013.

② De overige kostenposten waren in 2012 exceptioneel hoog als gevolg van de onderstaande factoren. Omdat dit incidentele zaken betreft, achten wij een niveau van kosten in lijn met 2013 aannemelijk:

1. In 2012 is de afboeking van een vordering OCW (€ 1,1 miljoen) op deze regel verantwoord;
2. In 2012 is de voorziening wachtgeld voor het eerst verantwoord, wat resulteert in een dubbele last van circa € 1,0 miljoen.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de prognose van de overige lasten niet onrealistisch is, maar dat de geprognosticeerde advieskosten een risico bevatten. Wij achten het aannemelijk dat ROC Leiden externe ondersteuning nodig heeft om de situatie te stabiliseren en de organisatie op orde te brengen. Deze kosten zijn momenteel niet of beperkt opgenomen in het FMJK. We hebben hier een niet gekwantificeerde gevoeligheid voor opgenomen.

### Geconstateerde gevoeligheden:

Bevindingen	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
<b>Gevoeligheden</b>							
1. Additionele advieskosten	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
<b>Subtotaal gevoeligheden</b>		<b>PM</b>	<b>PM</b>	<b>PM</b>	<b>PM</b>	<b>PM</b>	<b>PM</b>

Geconstateerde gevoeligheden overige lasten

## 2.4.5. Risico overige operationele kasstromen relatief beperkt

De operationele kasstroom wordt hoofdzakelijk gedreven door het bedrijfsresultaat. Naast deze kasstroom is een beperkte kasstroom geprognosticeerd die gerelateerd is aan de mutatie op de kortlopende balansposities (debiteuren, overige vorderingen, crediteuren en overige schulden) en voorzieningen (hoofdzakelijk jubileum en wachtgeldvoorziening).

### Ontwikkeling overige balansposities 2011 - 2018 (genormaliseerd) - FMJK v31.1

Bedrag in €m	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Debiteuren (extern)	1,9	0,8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Dubieuze debiteuren	(0,2)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Overl. activa (BTW-schade CS)	-	-	-	6,5	6,2	5,9	5,5	5,2
Overige kortlopende vorderingen	6,7 <sup>1</sup>	1,9	2,1	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
<b>Totaal kortlopende vorderingen</b>	<b>8,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>8,6</b>	<b>8,2</b>	<b>7,9</b>	<b>7,5</b>	<b>7,2</b>
Crediteuren	6,1	4,1	6,7	5,5	4,9	4,5	4,5	4,5
Belastingen en premies	2,1	1,7	3,2	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Schulden ter zake van pensioenen	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Overige kortlopende verplichting	14,3	7,9	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>23,0</b>	<b>14,3</b>	<b>15,2</b>	<b>12,5</b>	<b>11,9</b>	<b>11,5</b>	<b>11,5</b>	<b>11,5</b>
Wia verplichting	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Jubileumverplichting	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Wachtgeldvoorziening	-	1,2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Totaal voorziening</b>	<b>0,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>
Δ kortlopende vorderingen		6,0	0,1	(6,2)	0,3	0,3	0,3	0,3
Δ kortlopende verplichtingen		(8,7)	0,9	(2,8)	(0,6)	(0,4)	-	-
Δ voorzieningen		1,0	0,2	-	-	-	-	-
<b>Δ totaal</b>		<b>(1,7)</b>	<b>1,2</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Correctie BTW-schade CS				(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)
Investeringsfacturen 2013				0,9				
Afboeking vordering OCW	(1,1)							
<b>Δ kasstroom na correctie</b>		<b>(1,7)</b>	<b>1,2</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
DPO		82,3	133,9	105,3	87,0	77,6	76,2	74,8

Bron: FMJK 20143007\_v31.1

#### Ontwikkeling overige balansposities

<sup>1</sup> Deze mutatie wordt deels veroorzaakt door de afboeking vordering OCW (€ 1,1 miljoen) (geen kasstroom), een vordering sleutelgeld (€ 2 miljoen). Gezien het historische karakter hebben wij hier verder geen (detail)werkzaamheden op verricht.

De overige kasstroom is met uitzondering van 2014 beperkt. In 2014 wordt de uitgaande kasstroom met name gedreven door de vergoeding van de BTW schade CS aan Green. Deze BTW vergoeding wordt gecompenseerd door een vrijval depot (circa € 6,2 miljoen) en een annuïteiten lening van Green. Het restant van de overige kasstroom bestaat met name uit de betaling van achterstallige crediteuren. Deze inhaalbetaling crediteuren bedraagt over de periode 2014 - 2018 circa € 1.3 miljoen en betreft betaling van de belangrijkste posten aan achterstallige crediteuren. Hier zit mogelijk een risico in voor wat betreft de timing van deze betaling, echter dit effect lijkt beperkt.

De overige kortlopende vorderingen zien toe op vorderingen op studenten, vooruitbetalingen en relatief kleinere vorderingen op externe partijen. De kortlopende schulden betreffen onder andere personeelsverplichtingen (sociale voorzieningen, pensioen en wachtgeld) en vooruit ontvangen bedragen. Wij verwachten geen afwijkingen die een wezenlijk effect hebben op de prognose.

## 2.5. Investeringskasstroom: verkoopopbrengst Leidsedreef onzeker op korte termijn

De geprognosticeerde investeringen voor de middellange termijn (tot en met 2018) beperken zich tot aanpassingen voor de locatie LMS over de periode 2014 - 2016 (circa € 1,3 miljoen) en jaarlijkse investeringen in inventaris en apparatuur (circa € 1,4 miljoen). ROC Leiden hanteert nog geen formeel goedgekeurde investeringsbegroting en als zodanig hebben wij beperkt inzicht in de toekomstige investeringsbehoefte.

Op grond van de recente ingebruikname van de nieuwbouwlocaties LMS en CS achten wij significante investeringen in deze locaties op de middellange termijn beperkt. De jaarlijkse investeringen in inventaris en apparatuur lijken op grond van de ouderdom van het huidige inventaris en apparatuur realistisch ingeschat.

Echter, op basis van het huidige efficiënte gebruik van de locaties (het aantal m<sup>2</sup> per gewogen deelnemer ligt significant onder het sectorgemiddelde) en het vergelijk met andere instellingen op dit punt, signaleren wij een overkoepelend risico dat een toekomstige deelnemersgroei ons inziens dient te worden opgevangen door het aanwenden van extra m<sup>2</sup> in eigendom of huur en mogelijk extra inventaris. Dit kan een significant effect hebben op de investeringsbehoefte en huisvestingslasten, zie ook paragraaf 2.4.3.

### Genormaliseerde investeringskasstroom 2011 - 2018 - FMJK v31.1

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Desinvesteringen in materiele vaste activa	15,8	(0,0)	6,7	7,5	-	-	-	-
Investerings in materiele vaste activa	(24,6)	(2,8)	(7,3)	(4,4)	(3,7)	(2,7)	(1,4)	(1,4)
Overige investeringen FVA	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal investeringen</b>	<b>(8,8)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>3,2</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,4)</b>

Bron: FMJK 20143007\_v31.1

Bedrag in €m	
Investing LMS	(91,9)
Sale-and-leaseback LMS	75,6
Investing inventaris	(8,3)
<b>Totaal</b>	<b>(24,6)</b>

Genormaliseerde investeringskasstroom ROC Leiden

① In 2011 is de locatie LMS opgeleverd en is de sale-and-leaseback constructie geëffectueerd. De totale kosten van de bouw bedroegen c. € 91,9 miljoen, waarvan € 75,6 miljoen gefinancierd is door middel van de sale-and-leaseback constructie. Het restant is door ROC Leiden gefinancierd door middel van kortlopende financiering en is daarmee een belangrijke oorzaak voor het gebruik van de kredietfaciliteit bij de Deutsche Bank (DB) en Bank Nederlandsche Gemeenten (BNG). Het restant van de investeringen in 2011 was gerelateerd aan overige investeringen in inventaris.

② De geprognosticeerde netto kasstroom in 2014 wordt voor een belangrijk deel beïnvloed door de verwachte verkoop van de locatie Leidsedreef van circa € 7,6 miljoen in juli 2014 aan Stichting Ymere. Wij hebben van het CvB van ROC Leiden vernomen dat ROC Leiden momenteel in een juridische procedure is verwickeld welke in mei 2014 wordt vervolgd en dat de geprognosticeerde kasstroom onzeker is. ROC Leiden is inmiddels bezig een plan te ontwikkelen om uitstel of afstel van de verkoop op te vangen, waarbij een deel zal worden gecompenseerd door uitstel van investeringen (€ 1,3 miljoen), de storting in het depot LMS (€ 2,2 miljoen) niet wordt gedaan en tevens zal worden getracht de afbouw van de kredietfaciliteit te voorkomen (€ 3,0 miljoen). Naast het feit dat voor effectivering van het plan medewerking van de kredietverstrekkers nodig is en uitstel van investeringen en overige maatregelen de onderwijskwaliteit zou kunnen beïnvloeden, lijkt het op dit moment niet voldoende om het gemis van de verkoopopbrengst Leidsedreef te compenseren.

Op grond van bovenstaande concluderen wij dat de timing en omvang van de geprognosticeerde verkoopopbrengst voor de locatie Leidsedreef (€ 7,6 miljoen) onzeker is. Hoewel verkoop van het pand binnen de middellange termijn niet onaannemelijk is hebben wij een gevoeligheid meegenomen waarbij geen sprake is van verkoop binnen de middellange termijn.

Het effect op de netto kasstroom zal in dat geval in eerste instantie € 5,4 miljoen zijn (storting depot van € 2,2 miljoen is aan de verkoop gerelateerd). Wij merken op dat het uitblijven van de depotstorting van € 2,2 miljoen effect zou kunnen hebben op de benodigde depotstortingen in de toekomst om het in de LOI afgesproken doelvermogen van € 40,0 miljoen te bereiken. Echter gezien de huidige financiële positie van het ROC Leiden achten wij inhaalbetalingen na 2018 aannemelijker.

*Geconstateerde gevoeligheden:*

Bevindingen	Rating	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
1. U blijven verkoop Leidsedreef	●		(5,4)					(5,4)
<b>Subtotaal gevoeligheden</b>		-	<b>(5,4)</b>	-	-	-	-	<b>(5,4)</b>

*Geconstateerde gevoeligheden investeringskasstroom ROC Leiden*

## 2.6. Toekomstige financieringskasstroom wordt afhankelijk van keuzes in de LOI

De financieringskasstromen worden in belangrijke mate gedreven door de sale-and-leaseback transactie LMS en de gerelateerde LOI. Laatstgenoemde is in oktober 2013 getekend en biedt een aantal mogelijkheden die de financieringskasstroom zullen beïnvloeden (o.a. door verrekening van de BTW-schades en storting en vrijval van de bouwdepots). In onderstaande figuur is de financieringskasstroom weergegeven. Hierbij is het van belang te vermelden dat de mutaties op de bouwdepots zijn gereclassificeerd vanuit de investeringskasstroom.

Genormaliseerde financieringskasstroom 2011 - 2018 - FMJK v31.1								
Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Storting depot	-	-	-	4,2	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)
Mutatie langlopende leningen	67,6	1,2	-	0,5	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Rente	0,1	(0,6)	(0,9)	(0,8)	(0,8)	(0,7)	(0,7)	(0,5)
<b>Totaal investeringen</b>	<b>67,7</b>	<b>0,6</b>	<b>(0,9)</b>	<b>3,9</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,2)</b>

Bron: FMJK 20143007\_v31.1 Pw C

Betreft het saldo vrijval depot (€6,4m) en storting beleggingsdepot (€2,2m)

### Genormaliseerde financieringskasstroom ROC Leiden

① Zoals reeds in de voorgaande paragraaf uiteengezet is de bouw van de locatie LMS in 2011 voor een belangrijk deel gefinancierd door middel van de sale-and-leaseback constructie € 75,6 miljoen. Gerelateerd aan deze constructie betaalt ROC Leiden een maandelijkse leasevergoeding aan Green Real Estate van circa € 0,3 miljoen. Deze leasevergoeding hebben wij ten behoeve van het inzicht gereclassificeerd naar de huisvestingslasten. Echter een deel van deze leasevergoeding betreft financieringskosten en derhalve zou theoretisch een splitsing van de leasevergoeding in huur en financiering dienen te worden gemaakt. Ondanks verzoek hebben wij onvoldoende informatie ontvangen om deze splitsing te kunnen maken.

② In de LOI zijn ROC Leiden en Green Real Estate ('Green') overeengekomen dat ROC Leiden de BTW-plicht (€ 6,5 miljoen) aan Green die volgt uit de verhuur van de locatie CS (en niet aftrekbaar is voor Green) vergoedt<sup>25</sup>. Ten behoeve van de financiering van deze vergoeding is BNG bereid een depot van ROC Leiden dat verpand is aan BNG (€ 6,4 miljoen) vrij te geven. Teneinde te kunnen voldoen aan de terugkoopplicht (2031) van de locatie LMS is in de LOI tevens geregeld dat ROC Leiden in 2014 overgaat tot een eenmalige storting (€ 2,2 miljoen) uit de verwachte verkoopopbrengst Leidsedreef en jaarlijks op basis van een verwacht rendement (6,35%) € 0,7 miljoen stort in het daartoe opgerichte beleggingsdepot bij BNG. Het veronderstelde rendement is naar onze verwachting te positief ingeschat. Hierdoor achten wij het risico reëel dat in de toekomst dient te worden overgegaan tot additionele stortingen. Bij een rendement van 3,25% (meer realistisch scenario voor een dergelijk beleggingsproduct) zal een jaarlijkse storting van c. € 0,9 miljoen dienen te worden gedaan om een doelvermogen van € 40 miljoen te bereiken in de toekomst. Wij hebben het verschil van € 0,2 miljoen dan ook als gevoeligheid meegenomen in de analyse.

In aanvulling hierop is in het FMJK een ontvangst van € 0,5 miljoen geprognosticeerd, aangezien de LOI veronderstelt dat Green een annuïtaire lening van € 0,5 miljoen (looptijd 20 jaar, 5,5% interest) verstrekt ter dekking van de BTW-schade CS. Daarenboven geldt dat in de LOI is geregeld dat Green een depot voor CS (€ 1,7 miljoen) aan ROC Leiden ter beschikking stelt in ruil voor verlenging van de huurtermijn. Deze opbrengst is momenteel niet in het FMJK opgenomen en zal een positief effect op de vrije kasstroom hebben, zie ook onderstaande tabel met gevoeligheden.

③ De rentelasten betreffen hoofdzakelijk rente op de kredietfaciliteiten, annuïtaire lening en derivatenportefeuille en zullen naar gelang de ontwikkeling hiervan muteren. Op grond van de verkregen informatie is de rentelast juist berekend.

<sup>25</sup> Green dient deze BTW-betaling ook in 1 keer te betalen

Op grond van bovenstaande hebben wij in de scenario-analyse voor wat betreft de financieringskasstroom een cumulatieve gevoeligheid opgenomen van € 1,0 miljoen.

*Geconstateerde gevoeligheden:*

Bevindingen	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
<b>Gevoeligheden</b>							
1. Additionele stortingen depot	●	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(1,0)
<b>Subtotaal gevoeligheden</b>		<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(1,0)</b>

*Geconstateerde gevoeligheden financieringskasstroom*



## 2.7. *Borging van onderwijskwaliteit ROC Leiden onvoldoende*

Na behandeling van het FMJK in voorgaande paragrafen, wordt in de paragrafen 2.7.1. tot en met 2.7.5 achtereenvolgens ingegaan op de doelstellingen van ROC Leiden ten aanzien van onderwijskwaliteit in relatie tot de normen van de inspectie, de ambitie van ROC Leiden en in relatie tot vergelijkbare instellingen.

### 2.7.1. *Strategische doelstellingen onderwijskwaliteit ROC Leiden ambitieus*

In het strategisch beleidsplan ROC Leiden 2010 - 2015 “Bouwen aan succes. Van goed naar beter. Van beter naar best!”<sup>26</sup> heeft ROC Leiden haar missie, speerpunten en strategische doelstellingen weergegeven. Onderstaand volgt een samenvatting hiervan.

#### *Missie*

“Talenten ontwikkelen voor duurzame participatie in werk en samenleving. Wij doen dit samen met onze regionale partners. ROC Leiden ontwikkelt voor werk maar ook voor ‘meedoen’ in de samenleving.”

Het CvB van ROC Leiden spreekt uit<sup>27</sup> dat ROC Leiden vanaf 2014 binnen 5 jaar het beste ROC van Nederland zal zijn. Deze ambitie is recentelijk gevormd en derhalve niet expliciet in het strategisch beleidsplan geformuleerd.

#### *Speerpunten 2010-2015*

1. Onderwijs;
2. Professionele cultuur;
3. Operationele excellentie;
4. Externe oriëntatie;
5. Nieuwbouw;
6. Besturingsfilosofie.

#### *Strategische doelstellingen 2010-2015 ontleend aan het strategisch beleidsplan*

1. Sterk terugbrengen van uitval van deelnemers. Forse stijging realiseren van het aantal MBO-studenten dat met een behaald diploma ons ROC verlaat;
2. Meer talent uit de deelnemers halen. Behaald diploma, succesvolle vervolgopleiding en een baan zijn belangrijke indicatoren voor succes, maar waarschijnlijk is er ook nieuw aanbod nodig om deze ambitie te realiseren. Hierin zit ook verpakt de opdracht om onze prestatie zo te verbeteren dat elke MBO-student graag bij ons terugkomt in zijn leven lang leren traject;
3. MBO-studenten verlaten ROC Leiden niet zonder dat alle mogelijkheden in ons aanbod aantoonbaar zijn benut en hun toekomstperspectief helder is. Het rendement stijgt naar 75% en het tevredenheidscijfer van MBO-studenten naar 7.5. Alle deelnemers evalueren hun traject bij ROC Leiden als een bijdrage aan hun succes;
4. Meer maatwerk en flexibiliteit in het onderwijsaanbod;
5. Verdere ontwikkeling/verbetering van didactische en pedagogische talenten;
6. Alle medewerkers zijn trots op het succes van ROC Leiden en ervaren dit succes als een gemeenschappelijk succes. Het tevredenheidscijfer van medewerkers stijgt naar 7.5. ROC Leiden scoort goed op kenmerken van een professionele organisatie;
7. Wij verbeteren onze bedrijfsvoering en onze processen zijn op orde. We zijn en blijven financieel gezond en creëren ruimte voor innovatie door verbeterde effectiviteit en groei in omzet en volume. Deze groei realiseren wij door betere prestaties op onze thuismarkt voor onze initiële doelgroep, door stevig in te zetten op de sector Zorg & Welzijn en door groei in onze omzet voor contractonderwijs;

<sup>26</sup> Bron: strategisch beleidsplan ROC Leiden 2010-2015 “Bouwen aan succes. Van goed naar beter. Van beter naar best!”

<sup>27</sup> Bron: constatering op basis van interviews, zie paragraaf 4.1.14 ‘Documentatie en gesproken partijen’

8. Voor elke relatie is ROC Leiden een gerespecteerde partij waaraan men meerwaarde toekent. ROC Leiden groeit op de markt voor een Leven Lang Leren;
9. Samenwerkingsrelaties willen wij behouden, verlengen en uitbreiden en zo ons aandeel contractonderwijs verhogen. Ons brede aanbod willen wij behouden en uitbreiden om in vragen van de regio te kunnen voorzien. Ons marktaandeel willen wij graag versterken, waarbij we de sector Zorg en Welzijn als speerpunt;
10. De verhuizing naar de nieuwbouw verloopt succesvol. Studenten en medewerkers ervaren kleinschaligheid binnen grote schaal. De vormgeving van de organisatie past op de nieuwbouw. We intensiveren de samenwerking met het VMBO.

## *2.7.2. Huidig niveau borging onderwijskwaliteit ROC Leiden voldoet niet aan de normen die OCW stelt*

Om de vraag te beantwoorden in hoeverre de onderwijskwaliteit die ROC Leiden biedt voldoet aan de wettelijke normen die OCW stelt, is het toezichtkader BVE 2012 inclusief addendum gehanteerd als norm van OCW (m.n. onderwijsrendement, c.q. jaar- en diplomaresultaat). Daarbij hebben wij het rapport van de Inspectie ‘de Staat van de Instelling’, versie 3 juli 2013 als uitgangspunt gehanteerd voor zowel het huidige niveau van onderwijskwaliteit van ROC Leiden als voor de confrontatie hiervan met de norm van OCW. Op basis hiervan luidt het antwoord van de Inspectie als volgt:

*Het huidig niveau van borging van onderwijskwaliteit van ROC Leiden voldoet niet aan de normen die OCW stelt.*

In de rapportage ‘Staat van de Instelling’ worden de volgende kernvragen gesteld:

- a. Wat zijn de resultaten van de instelling en zijn er mogelijke risico’s voor de onderwijskwaliteit en de financiële continuïteit?
- b. Wat is de stand van de kwaliteitsborging van de instelling?

De rapportage komt tot de volgende beantwoording van deze kernvragen<sup>28</sup>:

- |                                                                        |        |
|------------------------------------------------------------------------|--------|
| ad a. Overall voldoet het resultaat van de instelling niet aan de norm |        |
| Risico’s voor de kwaliteit van onderwijs <sup>29</sup> :               | veel   |
| Risico financiële continuïteit:                                        | hoog   |
| ad b. De stand van de kwaliteitsborging wordt gekwalificeerd als:      | slecht |

In Appendix A.2 ‘Totaaloverzicht uitkomsten van ‘de Staat van de Instelling’ is een totaaloverzicht van de uitkomsten van de Inspectie opgenomen. Een samenvatting van de resultaten van ROC Leiden (vraag a) is eveneens weergegeven in Appendix A.

Voorafgaand aan de start van het onderzoek naar de staat van de instelling (start in februari 2013) ontstonden er op basis van de risicomonitoring volgens de betrokken inspecteur, ondanks plaatsing onder het verscherpte toezicht in 2012, geen ernstige zorgen over de onderwijskwaliteit van ROC Leiden.

Onderstaand volgt een weergave van het proces van de onderwijsinspectie op basis van gesprekken die wij gevoerd hebben met de inspecteur die contactpersoon voor ROC Leiden is en tevens betrokken was bij het onderzoek naar de staat van de instelling.

1. Jaarlijks voert de Inspectie een risicomonitoring uit op onder andere financiën, opbrengsten/rendement en VSV;
2. Naar aanleiding van de uitkomsten van deze risicomonitoring kan een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd worden;
3. Eens in de drie jaar voert de Inspectie een onderzoek uit naar de staat van de instelling. Dit onderzoek bevat onder meer een deelwaarneming van maximaal vijf opleidingen, afhankelijk de omvang van de onderwijsinstelling;

<sup>28</sup> Bron: Staat van de Instelling, versie 3 juli 2013

<sup>29</sup> Deze risico’s komen naar voren bij de kwaliteitsborging, de kwaliteit van de examinering bij alle vijf onderzochte opleidingen, de tevredenheid van medewerkers, de stabiliteit van de organisatie en de financiële continuïteit van de instelling.

4. Als de opleidingen die in de deelwaarneming onderzocht worden niet voldoen aan de normen van de Inspectie<sup>30</sup>, wordt door de instelling een verbeterplan voor de opleiding opgesteld en verstrekt aan de Inspectie;
5. De kwaliteit van het verbeterplan wordt niet door de Inspectie beoordeeld;
6. Na een jaar voert de Inspectie vervolgonderzoek uit naar de kwaliteitsverbetering van de vijf opleidingen. Tijdens dit vervolgonderzoek kunnen aanvullend maximaal drie 'nieuwe' opleidingen onderzocht worden, hetgeen het geval is bij ROC Leiden. De betrokken inspecteur geeft aan dat deze uitbreiding van de deelwaarneming wordt ervaren als een 'zware' opvolging;
7. Op basis van de uitkomsten van het vervolgonderzoek kan de Inspectie een advies uitbrengen tot intrekking van de onderwijs- en/of examenlicentie van de initieel beoordeelde vijf opleidingen;
8. Naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek naar de staat van de instelling, kan de Inspectie op instellingsniveau een onderzoek naar bestuurlijk handelen uitvoeren met daaruit voortvloeiend een advies aan de Minister van OCW.

De wijze waarop de Inspectie onderzoek uitvoert leidt er toe dat de waarnemingen van de Inspectie beperkt zijn: initieel werden 5 van de circa 130 opleidingen van ROC Leiden onderzocht. De onderwijsopbrengst is een belangrijke, goed meetbare indicator voor het niveau van de kwaliteit van onderwijs. Voor de beoordeling van de onderwijsopbrengsten c.q. -rendement wordt gebruik gemaakt van het jaarresultaat en diplomaresultaat met onderstaand weergegeven bijbehorende normen<sup>31</sup>. Deze normen zijn in de jaren 2010-2011, 2011-2012 en 2012-2013 ongewijzigd gebleven. Voor een oordeel 'voldoende' moet aan tenminste één van de twee normen zijn voldaan.

Niveau	Jaarresultaat	Diplomaresultaat
1	60,7	45,1
2	56,5	45,2
3	65,3	67,3
4	64,2	67,3

*Normen onderwijsopbrengst Inspectie*

De opbrengsten (het jaar- en diplomaresultaat) zijn voor alle opleidingen van ROC Leiden inzichtelijk<sup>32</sup>. In de volgende tabel en figuur is weergegeven hoeveel opleidingen er onder de norm van onderwijsopbrengst scoren (en dus aan de norm van zowel jaar- als diplomaresultaat niet voldoen) en hoeveel opleidingen van ROC Leiden er op of boven de norm scoren. Een score op of boven de norm wordt gekwalificeerd als "voldoende" en onder de norm als "onvoldoende". Bij de beoordeling van de opbrengsten op opleidingsniveau heeft ROC Leiden opleidingen buiten beschouwing gelaten die voldoen aan de volgende criteria:

- Minder dan 12 deelnemers bij start van het opbrengstjaar;
- Jaarresultaat is nihil (2012/2013: 17 opleidingen met in totaal 101 deelnemers);
- Jaarresultaat is 100% (2012/2013: 15 opleidingen met in totaal 151 deelnemers).

Voor de beoordeelde opleidingen geldt dat in schooljaar 2012/2013 58% van de deelnemers van ROC Leiden een opleiding volgt die onder de opbrengstnorm scoort. Onderstaande tabel en figuur laten het aandeel opleidingen en het aandeel deelnemers in de beoordeelde opleidingen zien.

#### Opbrengsten op opleidingsniveau

Onderwijsopbrengst	Aantal opleidingen			Score	Procentueel		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Onvoldoende	22	25	37	Onvoldoende	25%	27%	40%
Voldoende	67	68	56	Voldoende	75%	73%	60%
Buiten beoordeling	42	37	36				
Totaal	131	130	129				

*Opbrengsten op opleidingsniveau*

<sup>30</sup> Normen zijn weergegeven in bijlage 'Resultaten Staat van de Instelling ROC Leiden' en bijlage 'Beoordeling en vervolgtoezicht 5 opleidingen ROC Leiden'

<sup>31</sup> Bron: toezichtkader BVE 2012 inclusief addendum

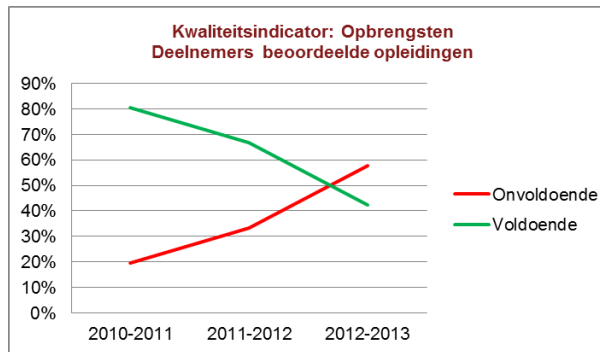
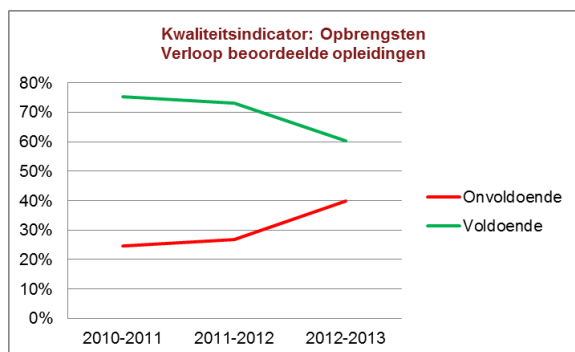
<sup>32</sup> Bron: ontvangen specificatie van ROC Leiden 'opbrengsten\_Jaar\_Diplomaresultaat\_laatste\_3\_jaren'

## Opbrengsten versus deelnemers

Onderwijsopbrengst	Aantal deelnemers		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Onvoldoende	1.545	2.763	4.943
Voldoende	6.359	5.522	3.628
Buiten beoordeling	464	336	317
Totaal	8.368	8.621	8.888

Opleidingsopbrengst	Procentueel		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Onvoldoende	20%	33%	58%
Voldoende	80%	67%	42%

### Opbrengsten naar deelnemers



### Grafische weergave verloop opbrengsten naar opleidingen en deelnemers

Er is in de jaren 2010 tot en met 2013 een negatieve trend waarneembaar voor de kwaliteitsindicator opbrengst (jaar- en diplomarendement) in zowel het aantal opleidingen dat onder de norm scoort als het aandeel deelnemers dat opleidingen volgt die onder de kwaliteitsnorm scoren.

De Inspectie<sup>33</sup> heeft aangegeven dat, tijdens het onderzoek naar de Staat van de Instelling, de opbrengsten met het CvB van ROC Leiden zijn besproken. Van de betrokken inspecteur hebben wij vernomen dat het CvB van ROC Leiden niet beschikte over een duidelijke probleemanalyse bij de lage en onvoldoende opbrengsten. De maatregelen die het CvB van ROC Leiden heeft genomen (zoals centrale intake en verbetering van de stagebegeleiding) zijn naar zeggen van de Inspectie algemeen van aard en hierdoor moeilijk c.q. niet toetsbaar op aansluiting bij de specifieke problemen die tot onvoldoende opbrengsten hebben geleid.

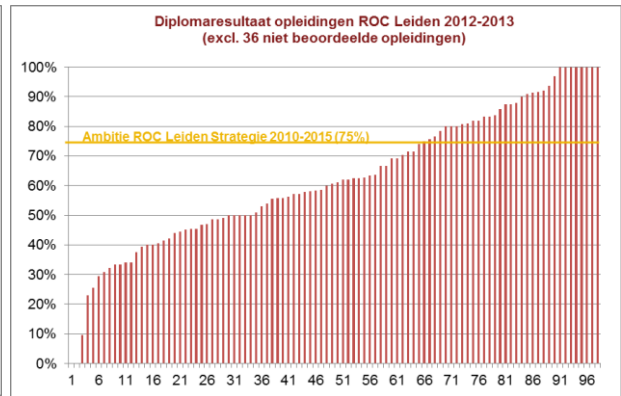
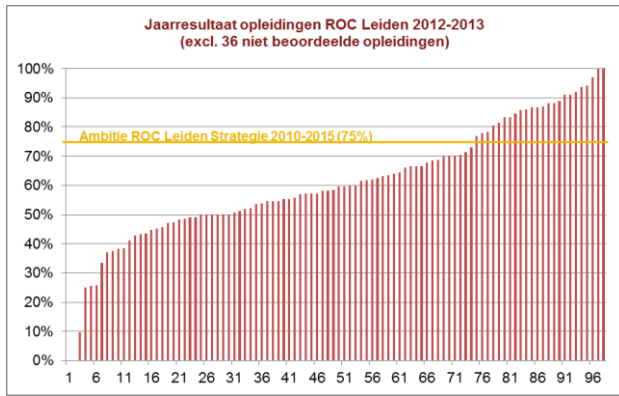
Onderstaand weergegeven grafieken tonen het jaar- en diplomaresultaat<sup>34</sup> van de beoordeelde opleidingen<sup>35</sup> van ROC Leiden. De ambitie van ROC Leiden<sup>36</sup> om op alle opleidingen een jaar- en diplomaresultaat van 75% te behalen, is in de grafieken weergegeven. Ruim 75% van de beoordeelde opleidingen heeft een jaarresultaat 2012-2013 dat onder het ambitieniveau van ROC Leiden ligt. Voor het diplomaresultaat geldt dat ruim 66% van de opleidingen het ambitieniveau niet haalt.

<sup>33</sup> Zie paragraaf 2.10 'Documentatie en gesproken partijen'

<sup>34</sup> Bron: toezichtkader BVE 2012 inclusief addendum

<sup>35</sup> Opbrengsten op niveau kwalificatiedossier, waarbij het voorkomt dat een opleiding 2 kwalificatiedossiers (kd-codes) bevat  
Bron: ontvangen specificatie van ROC Leiden 'opbrengsten\_Jaar\_Diplomaresultaat\_laatste\_3\_jaren'

<sup>36</sup> Bron: strategisch beleidsplan ROC Leiden 2010-2015 "Bouwen aan succes. Van goed naar beter. Van beter naar best!"



*Jaar en diplomaresultaat beoordeelde opleidingen*

### *2.7.3. Trend onderwijsopbrengsten ROC Leiden negatief en onder niveau referentiegroep Benchmark MBO*

Wij duiden onderwijskwaliteit in relatie tot de financiële continuïteit nader door een inventarisatie van binnen de MBO sector beschikbare vergelijkingsmogelijkheden (deze zijn deels openbaar en deels ontleend aan de Benchmark MBO die ons door ROC Leiden ter beschikking is gesteld). De kengetallen die wij hebben gehanteerd, zijn allen in meer- of mindere mate beïnvloedbaar. Deze benchmark bevat indicatoren voor onderwijskwaliteit die grotendeels een sterke relatie met de baten- en kostenkant van een ROC hebben.

Van elk kengetal maken we de ontwikkeling inzichtelijk voor een periode van minimaal 3 jaar waarbij wij ROC Leiden afzetten tegen vergelijkbare ROC's. De referentiegroep voor de benchmark hebben wij samengesteld aan de hand van instellingen die enerzijds in dezelfde regio opereren en anderzijds vergelijkbaar zijn in omvang (totale baten). De referentiegroep betreft zes ROC's, die geanonimiseerd zijn weergegeven (A tot en met F), bestaande uit drie ROC's die in dezelfde regio opereren en drie ROC's die in omvang vergelijkbaar zijn. Deze zes instellingen vormen een andere groep dan de in andere paragrafen genoemde BIC referentiegroep (Best in Class).

Op basis van de ons verstrekte informatie en op basis een vergelijking met de referentiegroep, concluderen wij dat:

1. de aan kwaliteit gerelateerde onderwijsopbrengsten van ROC Leiden een negatieve trend vertoont;
2. de onderwijsopbrengsten van ROC Leiden eind 2012 onder het niveau van de referentiegroep ligt;
3. de baten van ROC Leiden in vergelijking tot de referentiegroep negatief worden beïnvloed door de onderwijsopbrengsten;
4. de huisvestingskosten van ROC Leiden relatief zeer hoog zijn in relatie tot de referentiegroep.

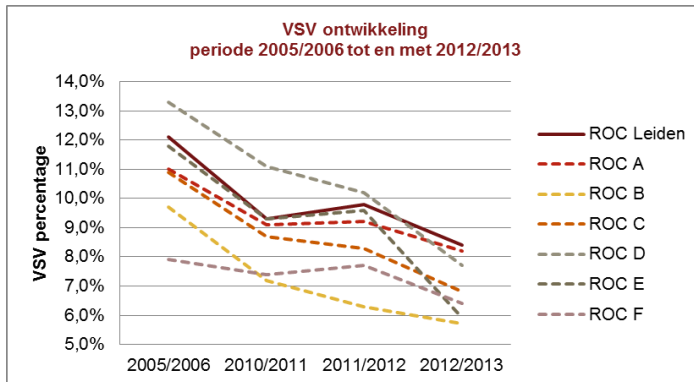
Deze conclusie is gebaseerd op de volgende constatering:

1. VSV ROC Leiden daalt weliswaar, maar minder snel dan referentiegroep;
2. Negatieve trend onderwijsopbrengsten ROC Leiden ten opzichte van positieve trend referentiegroep. ROC Leiden scoort op opleidingsniveau 3 en 4 zelfs onder de norm;
3. Aandeel opleidingen met minder dan 16 lessen per week op school ROC Leiden is hoger dan de referentiegroep;
4. Aandeel stage ROC Leiden is aanzienlijk lager dan de referentiegroep;
5. Groepsgrootte 2012 ROC Leiden, voor beoogde 8% stijging groepsgrootte, is al groter dan de referentiegroep;
6. Aantal m<sup>2</sup> per deelnemer ROC Leiden is minder dan de referentiegroep. De huisvestingskosten per m<sup>2</sup> van ROC Leiden zijn in 2012 hoger dan de referentiegroep en nemen in 2013 en 2014 verder toe.

In de volgende paragrafen worden bovenstaande constatering nader inzichtelijk gemaakt.

### 2.7.3.1. VSV ROC Leiden daalt minder snel dan referentiegroep

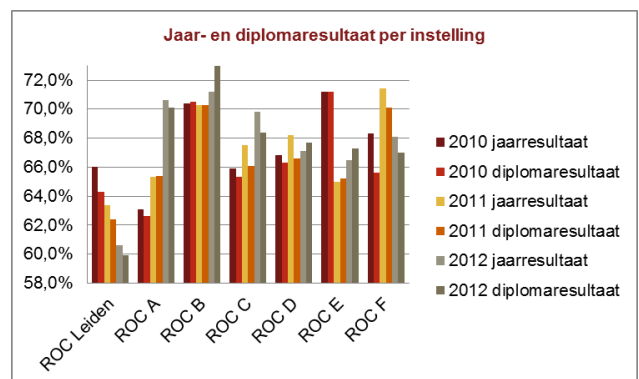
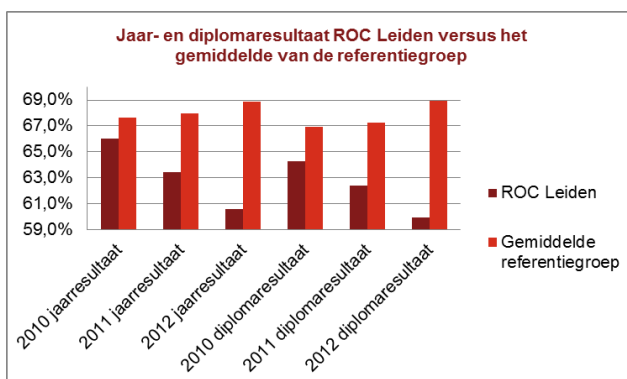
Het VSV percentage<sup>37</sup> van ROC Leiden neemt in de genoemde periode af met 30,6% (van 12,1% naar 8,4%), terwijl het gemiddelde van de referentiegroep afneemt met 37,0% (van 10,8% naar 6,8%). De ontwikkeling van het VSV percentage van ROC Leiden is zowel absoluut als procentueel gezien minder positief dan de referentiegroep. Einde schooljaar 2012/2013 heeft ROC Leiden met 8,4% het hoogste percentage VSV in vergelijking tot de referentiegroep.



Ontwikkeling VSV ten opzichte van referentiegroep

### 2.7.3.2. Onderwijsopbrengsten laten negatieve trend zien t.o.v. referentiegroep en zijn voor opleidingsniveau 3 en 4 onder de norm

De opbrengsten (jaar- en diplomaresultaat)<sup>38</sup> van ROC Leiden zijn lager dan het gemiddelde van de referentiegroep. Het gemiddelde van de referentiegroep vertoont een jaarlijkse verbetering van zowel het jaar- als het diplomaresultaat. Voor ROC Leiden geldt dat de opbrengsten in schooljaar 2012/2013 lager zijn dan in de 2 voorgaande jaren. Eén instelling uit de referentiegroep vertoont dezelfde trend. Voor de overige 5 instellingen in de referentiegroep geldt dat de opbrengsten in schooljaar 2012/2013 verbeterd zijn ten opzichte van 2010/2011. In verhouding tot de referentiegroep is de output- c.q. diplomabekostiging van ROC Leiden 6,5% tot 9,0% lager dan de referentiegroep.



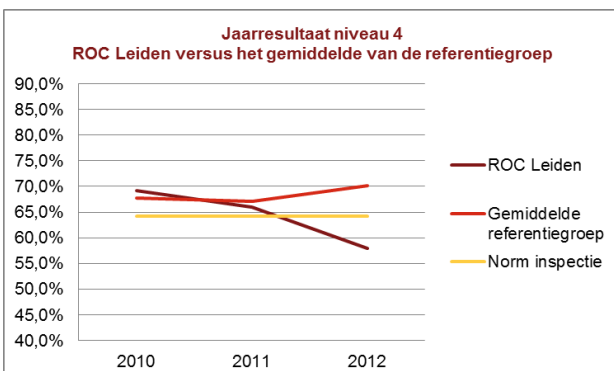
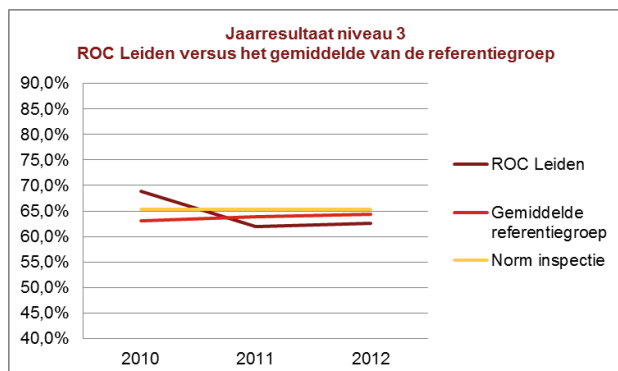
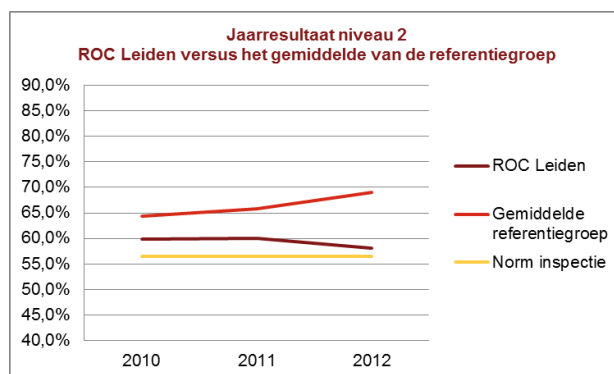
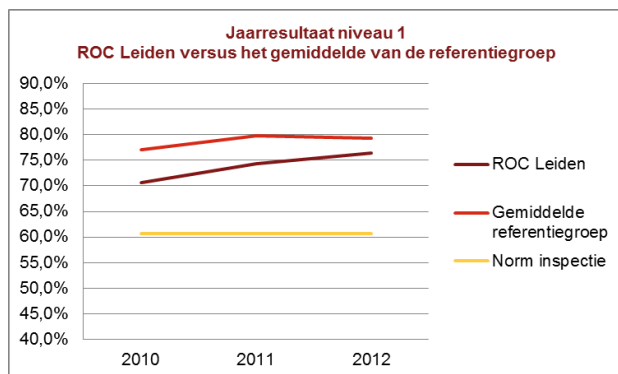
Jaar en diplomaresultaat ten opzichte van referentiegroep

Het jaarresultaat schooljaar 2012/2013 van ROC Leiden is zowel op instellingsniveau<sup>39</sup> als op opleidingsniveau lager dan het gemiddelde van de referentiegroep. Voor niveau 1 en 2 geldt dat ROC Leiden boven de norm<sup>40</sup> van de Inspectie scoort. Dit blijkt uit onderstaande grafieken.

<sup>37</sup> Bron: [www.data.duo.nl](http://www.data.duo.nl) en [www.vsvverkenner.nl](http://www.vsvverkenner.nl)

<sup>38</sup> Bronnen: voor ROC Leiden: ontvangen specificatie van ROC Leiden 'opbrengsten\_Jaar\_Diplomaresultaat\_laatste\_3\_jaren' voor de referentiegroep: Benchmark MBO

<sup>39</sup> Bron: Benchmark MBO, studiesucces per niveau



Jaarresultaten per niveau ten opzichte van gemiddelde referentiegroep en norm inspectie

Op basis van maatschappelijke ontwikkelingen is onze verwachting dat in de toekomst meer marktvrage is naar opleidingsniveau 3 en 4.

Het jaarresultaat van ROC Leiden in 2012/2013 is voor niveau 3 en niveau 4 onder de norm<sup>41</sup>. Voor de referentiegroep geldt dat het jaarresultaat 2012/2013 niveau 3 eveneens onder de norm scoort.

In 2012/2013 volgt 70,4% (6.253 van de 8.888 deelnemers) van de deelnemers van ROC Leiden een opleiding met niveau 3 of 4 (in totaal 88 opleidingen), waarbij 48% van deze opleidingen onder de norm voor onderwijsopbrengst scoort<sup>42</sup>.

67% van alle deelnemers niveau 3 en 4 van ROC Leiden volgt in 2012/2013 een opleiding die onder de norm voor onderwijsopbrengsten scoort. Voor de totale instelling is dit percentage 58%. In de volgende tabellen en figuren is weergegeven hoeveel opleidingen niveau 3 en 4 onder de norm van onderwijsopbrengst scoren (en dus aan de norm van zowel jaar- als diplomaresultaat niet voldoen) en hoeveel opleidingen niveau 3 en 4 van ROC Leiden er op of boven de norm scoren. Daarbij zijn is het aandeel deelnemers niveau 3 en 4 in beoordeelde opleidingen weergegeven.

#### Opbrengsten op opleidingsniveau 3 en 4

Onderwijsopbrengst	Aantal opleidingen		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Onvoldoende	11	17	31
Voldoende	47	47	33
Buiten beoordeling	28	22	24
Totaal	86	86	88

Score	Procentueel		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Onvoldoende	19%	27%	48%
Voldoende	81%	73%	52%

<sup>40</sup> Normen volgens het toezichtkader BVE 2012 inclusief addendum

<sup>41</sup> Norm volgens het toezichtkader BVE 2012 inclusief addendum

<sup>42</sup> Bron: ontvangen specificatie van ROC Leiden 'opbrengsten\_Jaar\_Diplomaresultaat\_laatste\_3\_jaren'

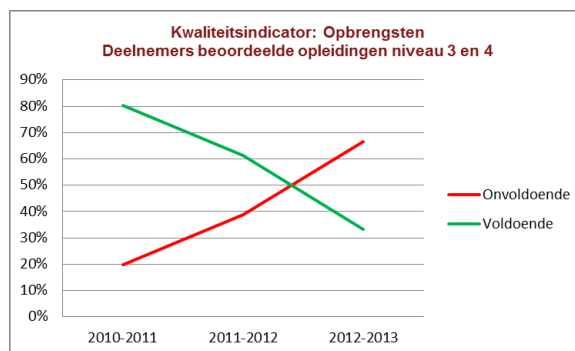
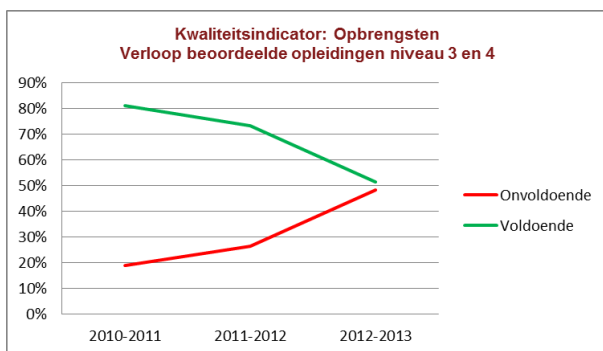


### Opbrengsten opleidingsniveau 3 en 4 versus deelnemers

Onderwijsopbrengst	Aantal deelnemers		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Onvoldoende	1.030	2.152	4.003
Voldoende	4.182	3.394	2.002
Buiten beoordeling	377	252	248
Totaal	5.589	5.798	6.253

Opleidingsopbrengst	Procentueel		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Onvoldoende	20%	39%	67%
Voldoende	80%	61%	33%

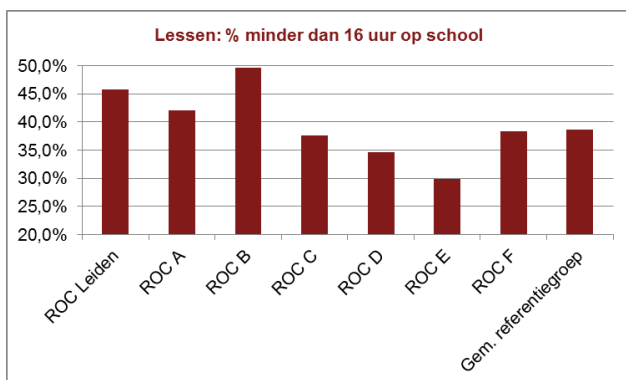
#### Opbrengsten opleidingsniveau 3 en 4 naar opleiding en deelnemers



Grafische weergave opbrengsten opleidingsniveau 3 en 4 naar opleidingen en deelnemers

### 2.7.3.3. Aandeel opleidingen met minder dan 16 lesuren per week op school 2012 7,1 procentpunt hoger dan referentiegroep

Op basis van de job-monitor<sup>43</sup> die door de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) wordt uitgevoerd, blijkt dat ROC Leiden ten opzichte van de referentiegroep in 2012<sup>44</sup> meer opleidingen verzorgt met minder dan 16 lesuren op school dan de referentiegroep (45,8% versus 38,7%).



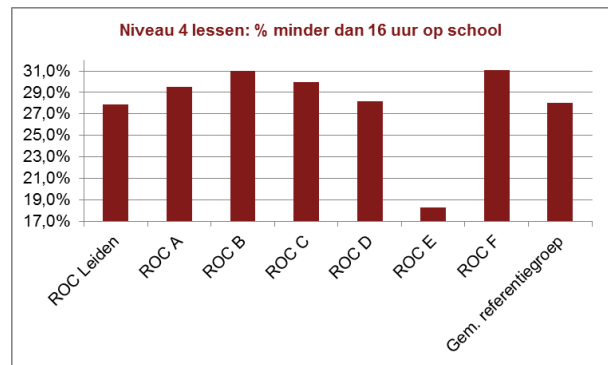
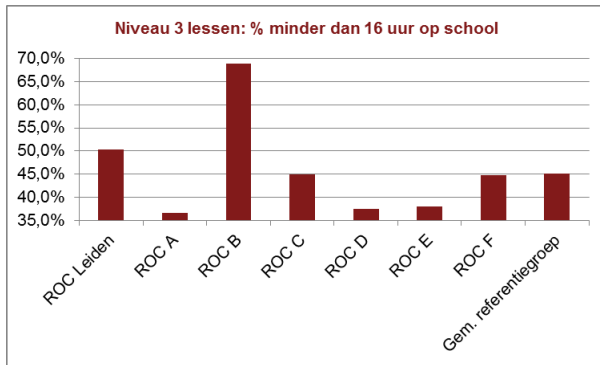
Opleidingen met minder dan 16 uur per week

Zoals weergegeven in paragraaf 2.7.3. is het jaarresultaat van ROC Leiden in 2012/2013 voor opleidingsniveau 3 en 4 onder de norm<sup>45</sup>. Voor opleidingsniveau 3 geldt dat 50,4% van de opleidingen van ROC Leiden minder dan 16 lesuren op school bevatten, ten opzichte van 45,2% van de opleidingen als gemiddelde van de referentiegroep. Voor opleidingsniveau 4 geldt dat ROC Leiden in lijn ligt met het gemiddelde van de referentiegroep.

<sup>43</sup> Bron: [www.jobmonitor2012.kiwi.qdelft.nl](http://www.jobmonitor2012.kiwi.qdelft.nl), Trendbestand JOB-monitor

<sup>44</sup> Vergelijking met oudere jaren is niet mogelijk, aangezien data 2010 van ROC Leiden niet beschikbaar zijn in de job-monitor

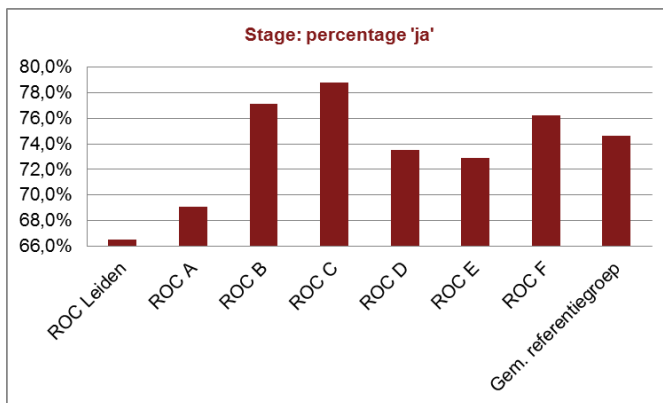
<sup>45</sup> Norm volgens het toezichtkader BVE 2012 inclusief addendum



Opleidingen minder 16 uur per week uitgesplitst naar opleidingsniveaus 3 en 4

### 2.7.3.4. Aandeel stage 8,1 procentpunt lager dan referentiegroep

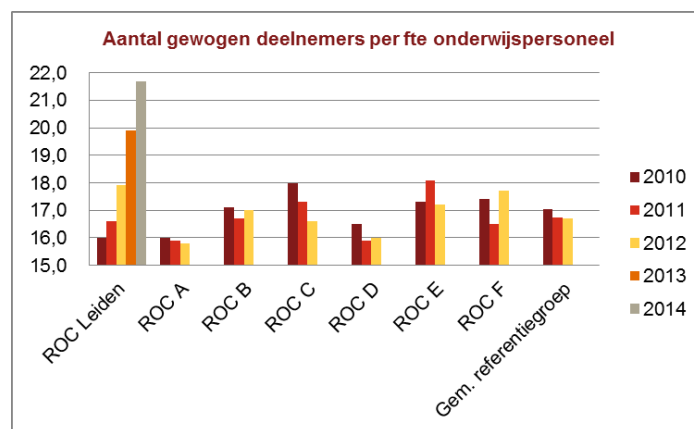
Op basis van de JOB-monitor<sup>46</sup> blijkt dat ROC Leiden ten opzichte van de referentiegroep in 2012<sup>47</sup> aanzienlijk minder opleidingen met een stageplek realiseert dan de referentiegroep.



Opleidingen met stageplek

### 2.7.3.5. Groepsgrootte 7,1% groter dan de referentiegroep

Het aantal gewogen deelnemers per fte onderwijspersoneel<sup>48</sup> is een goed meetbare indicator voor de groepsgrootte. Het aantal gewogen deelnemers per fte onderwijspersoneel is bij ROC Leiden tot 2012 in 3 jaar toegenomen met 11,9% tot 17,9 deelnemers. De referentiegroep toont een tegenovergestelde trend en laat gemiddeld een daling zien van 3,1% tot 16,7 gewogen deelnemers per fte voor schooljaar 2012/2013.



<sup>46</sup> Bron: [www.jobmonitor2012.kiwi.qdelft.nl](http://www.jobmonitor2012.kiwi.qdelft.nl), Trendbestand JOB-monitor

<sup>47</sup> Vergelijking met jaren daarvoor is niet mogelijk, aangezien data 2010 van ROC Leiden niet beschikbaar zijn in de job-monitor

<sup>48</sup> Bron: Benchmark MBO

## 2.7.4. Duurzame verbetering borging onderwijskwaliteit binnen FMJK ROC Leiden niet overtuigend

De realisatie van de strategische doelstellingen (zie paragraaf 2.7.1) en een niveau van onderwijskwaliteit dat voldoet aan de norm van OCW (zie paragraaf 2.7.2), vereist het doorvoeren van verbeteringen die duurzaam geborgd worden in de instelling. Randvoorwaarde voor duurzame borging is afstemming van structuur, procedures, processen, mensen en technologie op de strategische doelstellingen. Dit benoemen wij, omdat ROC Leiden zich bevindt in een situatie waarin zij langs twee paden verbeteringen door moet voeren, namelijk:

1. de transformatie c.q. herstructurering van de organisatie om de genoemde afstemming te realiseren, hetgeen in de regel een langdurig proces is en
2. de verbeteringen op het gebied van onderwijskwaliteit die in het rapport 'Staat van de Instelling' geduid worden hetgeen op korte termijn zichtbare verbetering vereist.

Deze twee paden zijn, volgens bij ROC Leiden betrokken personen die wij gesproken<sup>49</sup> hebben, niet gelijktijdig effectief te bewandelen omdat daar de middelen voor ontbreken. CvB ROC Leiden heeft aangegeven dat "het moet zoals het kan" in combinatie met (verdere) professionalisering van de organisatie en invoering van operationele excellentie.

### 2.7.4.1. Borging realisatie strategische doelstellingen zowel kwalitatief als financieel nog ontoereikend onderbouwd

De visie en strategische doelstellingen 2010- 2015 zijn in het strategisch beleidsplan ROC Leiden 2010-2015 "Bouwen aan succes. Van goed naar beter. Van beter naar best!" beschreven. De doelstellingen zijn in dit plan in beperkte mate SMART (concreet) geformuleerd, waardoor doorvertaling naar resultaatgericht handelen in de praktijk, tussentijdse sturing en vaststelling van de realisatie van de doelstellingen bemoeilijkt wordt.

Het Leids Prestatie Huis (verder: LPH) is een belangrijk onderdeel van de verdere professionalisering van ROC Leiden en van de duurzame borging van realisatie van haar doelstellingen. LPH richt zich op de verbetering van de planning & control cyclus en het ontwikkelen van een managementinformatie dashboard<sup>50</sup>. De 21 SMART geformuleerde LPH prestatie-indicatoren<sup>51</sup> bevatten de belangrijkste indicatoren voor onderwijskwaliteit. De doelstelling van 10% groei in deelnemersaantallen in 2014, konden wij relateren aan de strategische doelstellingen van ROC Leiden zoals weergegeven in paragraaf 2.7.1. Voor de andere strategische doelstellingen is deze relatie niet geconstateerd. Zeven van de twaalf indicatoren bevatten normen die ontleend zijn aan de normen van de Inspectie zoals weergegeven in het Toezichtkader BVE 2012 inclusief addendum en het VSV convenant. Voor de resterende vijf indicatoren geldt dat er voor twee indicatoren geen norm geformuleerd is en de overige drie normen, die instroom en studentaantallen betreffen, door ROC Leiden zelf zijn gekwantificeerd.

De strategische doelstellingen van ROC Leiden en de uitgesproken ambitie om binnen 5 jaar vanaf 2014 het beste ROC van Nederland te zijn, worden als zeer hoog en zeer ambitieus ervaren door betrokkenen die wij in het kader van ons onderzoek hebben gesproken<sup>52</sup>.

Het toezichtkader onderwijs dat door de RvT ROC Leiden gehanteerd wordt, is in lijn met het toezichtkader BVE, het LPH en de eerder genoemde zes strategische speerpunten. De RvT van ROC Leiden heeft naar wij uit de gesprekken hebben begrepen, ondanks haar informatieverzoek aan het CvB van ROC Leiden, voorsnog geen periodieke rapportage ontvangen ten aanzien van de prestatievoortgang op basis van de genoemde indicatoren. De RvT ROC Leiden heeft gefragmenteerd

<sup>49</sup> Zie paragraaf 2.10 'Documentatie en gesproken partijen'

<sup>50</sup> Bron: Presentatie "Het Leids Prestatiehuis en de ontwikkeling van een dashboard voor ROC Leiden", versie 27 februari 2014

<sup>51</sup> zie bijlage 'LPH Prestatie-indicatoren'

<sup>52</sup> Zie paragraaf 2.10 'Documentatie en gesproken partijen'

informatie ontvangen over VSV, onderwijstijd, aantal aanmeldingen en aantal deelnemers<sup>53</sup>. De leden van de Commissie Onderwijs van de RvT hebben aangegeven dat de RvT ROC Leiden geen inzicht heeft in de opbrengsten/rendementen (diploma- en jaarresultaat) op opleidingsniveau. Op dit punt is de informatie van de Raad beperkt tot het rapport 'Staat van de Instelling', het jaarverslag en rapportages van audits van ROC Leiden of inspectieonderzoeken. De RvT van ROC Leiden heeft daarbij aangegeven geen aanvullend onderzoek op dit punt te hebben laten uitvoeren.

Om doelstellingen te realiseren is het nodig inzicht te hebben in de middelen die hiervoor nodig zijn en deze middelen tevens in prognoses en budgets op te nemen. In het FMJK is voor ons niet zichtbaar rekening gehouden met de middelen die nodig zijn om de strategische doelstellingen van ROC Leiden op het gebied van onderwijskwaliteit te realiseren.

Het FMJK gaat uit van een geprognoseerde groei in deelnemersaantallen van 10%. Deze groei wordt in het FMJK niet gecombineerd met toename van benodigde middelen c.q. kosten. Wij hebben geen draagvlak kunnen constateren voor het opvangen van 10% groei in deelnemersaantallen zonder beschikbaarstelling van extra middelen. Uit verbeterplannen van ROC Leiden, genoemd in de volgende paragraaf, blijkt niet concreet welke middelen nodig zijn om de groei op te vangen. Het CvB, de RvT en de Directeur Bedrijfsvoering ROC Leiden geven in gesprekken aan dat inzet van extra middelen niet noodzakelijk is, aangezien de groei onder andere opgevangen kan worden in groeps grootte, didactische werkvormen en opbouw functies.

Op basis van interviews constateren wij dat het taakstellend karakter van het FMJK op de onderwijsdomeinen niet als zodanig wordt ervaren. Het FMJK wordt eerder als richtinggevend dan taakstellend ervaren.

#### **2.7.4.2. Borging verbeteringen onderwijskwaliteit wordt niet in relatie gebracht tot benodigde middelen**

Om een niveau van onderwijskwaliteit te realiseren dat voldoet aan de norm van OCW, heeft ROC Leiden de volgende verbeterplannen opgesteld:

- a. Actieplan Van "Goed" via "Beter" op weg naar "Best", versie 3 oktober 2012
- b. Verbeterplannen van de 5 opleidingen die in de Staat van de Instelling onderzocht zijn
- c. Plan van aanpak professionalisering examinering en diplomering ROC Leiden, concept versie 1.0 oktober 2013
- d. Voortgangsrapportage naar aanleiding van het onderzoek naar de Staat van de Instelling, versie 14 januari 2014
- e. Vervolg aanpak kwaliteitszorg in de teams, versie 3 december 2013

Noodzakelijke verbeteringen in onderwijskwaliteit die worden weergegeven in het rapport 'Staat van de Instelling' zijn opgenomen in verschillende verbeterplannen. Deze plannen bevatten geen concreet inzicht in welke middelen nodig zijn om de verbeteringen daadwerkelijk door te voeren. Er is geen informatie c.q. documentatie beschikbaar waarin wordt weergegeven welke middelen nodig zijn om het huidige niveau van onderwijskwaliteit toereikend te verbeteren. Er is geen financiële vertaling gemaakt van de verbeterplannen naar het FMJK van ROC Leiden. De wijze waarop deze plannen daadwerkelijk bijdragen aan verbeteringen in de praktijk is vooralsnog niet vast te stellen.

---

<sup>53</sup> Volgens gesproken leden van de RvT ROC Leiden (commissie Onderwijs) d.d. 1 april 2014

## 2.7.5. Inzicht in verhouding onderwijskwaliteit en moneymakers en -bleeders ontbreekt

ROC Leiden maakt bij de totstandkoming van haar strategie en de meerjarige financiële vertaling, op dit moment geen gebruik van inzichten in de ontwikkeling van de financiële resultaten van opleidingen, zogenaamde 'moneymakers' en 'bleeders', in relatie tot onderwijskwaliteit.

De baten en lasten zijn niet gealloceerd naar de verschillende opleidingen van ROC Leiden<sup>54</sup>, waardoor de financiële resultaten op opleidingsniveau niet inzichtelijk zijn. Door gebrek aan dit inzicht is de verhouding tussen de onderwijskwaliteit gemeten in onderwijsopbrengsten en de ontwikkeling van de financiële resultaten van opleidingen niet beoordeeld.

ROC Leiden heeft in 2011 een portfolio analyse uitgevoerd op het niveau van 4 taakgroepen en units per taakgroep. De uitkomsten van deze analyse zijn weergegeven in de 'Eindrapportage Portfolio Analyse, versie 1.1'. De financiële resultaten van de taakgroepen zijn volgens deze eindrapportage als volgt:

Taakgroepen	Financieel resultaat
Handel en Economie	€ -281.521
Horeca, Sport & Beweging, Toerisme en Bakkerij	€ -568.494
ICT	€ -126.838
Onderwijs, Welzijn en Zorg	€ -4.005
Techniek	€ -85.476
Financieel resultaat 2010 van de taakgroepen	€ -1.066.334

*Financiële resultaten taakgroepen portfolio analyse ROC Leiden*

Genoemde eindrapportage bevat inzicht in de financiële resultaten 2010 op unit niveau. De units per taakgroep zijn niet gelijk aan de opleidingen (kwalificatiedossiers in combinatie met de opleidingsniveaus), waardoor de financiële resultaten niet door ons te relateren zijn aan de onderwijsopbrengsten.

In de 'Eindrapportage Portfolio Analyse, versie 1.1' wordt aanbevolen om het opleidingsportfolio van ROC Leiden te herijken op basis van de uitkomsten van de analyse. Daarnaast wordt er geadviseerd te komen tot een dynamisch portfolio-beheer resulterend in een managementdashboard op de volgende 4 hoofdthema's;

1. Bedrijfskundig: financieel rendement, volume, randvoorwaarden
2. Kwaliteit: prestaties/voortijdige uitval, oordeel Inspectie, oordeel buitenwereld
3. Regiobelang: arbeidsmarkt, competentiematch met de vraag in het werkveld
4. Inhoud: aansluiting op de onderwijsvisie ROC Leiden

Wij hebben op basis van de bestudeerde documenten niet kunnen vaststellen dat genoemde managementdashboard inmiddels door ROC Leiden wordt gebruikt, noch hebben wij een impactvolle verandering c.q. herijking van het opleidingsportfolio geconstateerd.

<sup>54</sup> De rijksbijdrage en andere baten zijn niet gealloceerd naar opleidingen en de personeelskosten en overige kosten zijn gealloceerd naar kwalificatiedossier waardoor er geen inzicht is op de verschillende opleidingsniveaus. Bron: excelbestand ontvangen van ROC Leiden '06.cijfers 2013 voor aanvang controle v1'

## 2.8. Conclusie: indien de geïdentificeerde gevoeligheden zich materialiseren is sprake van een significante additionele liquiditeitsbehoefte

### Gevoeligheidsanalyse ROC Leiden

In de meerjarenprognose 2014-2018 van ROC Leiden, zoals opgenomen in het FMJK (versie 31.1) wordt een cumulatieve netto kasstroom over de periode '14-'18 van c. € 28,9 miljoen (exclusief aflossing kredietfaciliteit) geprognosticeerd (referentie **A**). Ten behoeve van het inzicht hebben wij de mutaties op de kredietfaciliteit uit de liquiditeitsprognose bij **A** verwijderd, omdat deze de resultante is van de overige kasstromen. Op basis van onze werkzaamheden hebben wij een aantal onjuistheden en gevoeligheden (risico's en kansen) geïdentificeerd, welke gezamenlijk een negatief effect op de netto kasstroom zouden kunnen hebben. Gezien het feit dat wij verkoop van Leidsedreef binnen een termijn van 5 jaar niet onaannemelijk achten hebben wij zowel de kasstroom in- als exclusief verkoop weergegeven. Indien wij het totaal van de onjuistheden en gevoeligheden meenemen, resulteert dit in een negatieve cumulatieve kasstroom '14 - '18 van respectievelijk € 9,2 miljoen (ex. verkoop Leidsedreef, referentie **C** ②)), € 3,8 miljoen (inclusief verkoop Leidsedreef, referentie **C** ①), in plaats van de in het FMJK v31.1 geprognosticeerde kasstroom van € 28,9 miljoen. Dit impliceert evenwel niet dat de huidige onderwijskwaliteit buiten de €4,0 miljoen kwaliteitsimpuls 2014-2018 die reeds in FMJK v31.1 is opgenomen, structureel wordt verbeterd. Zoals immers uit de analyse blijkt, voldoet ROC Leiden voor 60% van de opleidingen niet aan de wettelijke prestatienormen en scoort ROC Leiden onder het niveau van de referentiegroep. De negatieve trendontwikkeling die uit de analyse blijkt versterkt dit beeld.

Indien wij een vergelijking maken met de kostenstructuur van de best presterende ROC's (op het onderdeel onderwijskwaliteit), zou dit leiden tot een additionele investering van €21,8 miljoen (cumulatief '14 - '18) ten opzichte van de scenario's onder referentie **C**, waarbij tevens rekening dient te worden gehouden met transformatiekosten (referentie **D**).

### Samenvatting bevindingen PwC

Bevindingen	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
<b>Netto kasstroom FMJK v31.1</b>		<b>2,2</b>	<b>3,0</b>	<b>7,2</b>	<b>8,6</b>	<b>7,9</b>	<b>28,9</b> <b>A</b>
<b>Onjuistheden</b>							
1. Dubbeltelling VAVO & Educatie	●	-	(3,5)	(3,9)	(3,9)	(3,9)	(15,2)
2. Rente zonder cash-effect	●	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,4)
3. Aanpassing energielasten	●	(0,5)	0,4	0,4	0,4	0,4	1,1
<b>Subtotaal onjuistheden</b>		<b>(0,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(14,5)</b>
<b>Netto kasstroom na correctie onjuistheden</b>		<b>1,6</b>	<b>(0,2)</b>	<b>3,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,3</b>	<b>14,4</b>
<b>Gevoeligheden</b>							
1. Effect stijging marktaandeel ROC Leiden	●		1,3	1,7	2,0	2,5	7,6
2. Kwaliteitsafspraken MBO	●		0,6	1,1	1,1	1,1	3,9
3. Vrijval depot CS in lijn met LOI	●	1,7					1,7
4. Kosteneffect FOV	●	(0,3)	(1,1)	(1,9)	(2,6)	(2,8)	(8,7)
5. Niet realiseren taakstelling personeelslast (100%)	●	(2,4)					(2,4)
6. Niet realiseren reductie PN L (100%)	●	(3,2)					(3,2)
7. Groeps grootte ongewijzigd in 2014	●	(3,0)	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(14,6)
8. Loonstijging niet volledig gecompenseerd	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
9. Uitblijven verkoop Leidsedreef	●	(5,4)					(5,4)
10. BTW-risico	●		(3,0)				(3,0)
11. Additionele advieskosten	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
12. Additionele stortingen depot	●	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(1,0)
13. Beperkte groei aantal deelnemers in 2014	●	1,6	1,5	(0,5)	(0,5)	(0,5)	1,6
<b>Subtotaal gevoeligheden</b>		<b>(11,2)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(23,5)</b>
<b>Totaal effect onjuistheden en gevoeligheden</b>		<b>(11,8)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(38,0)</b>
<b>Indicatieve kasstroom na correctie (geen verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(9,6)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(9,2)</b> <b>C</b> ②
<b>Indicatieve kasstroom na correctie (wel verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(4,2)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(3,8)</b> <b>C</b> ①
14. Investerings in additionele m2	●	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(8,0)
15. Kwaliteitsimpuls personeelskosten	●		(1,6)	(3,9)	(4,3)	(4,0)	(13,8)
16. Transformatiekosten	●	PM	PM	PM	PM	PM	PM
<b>Subtotaal kwaliteitsimpuls</b>		<b>(1,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(5,5)</b>	<b>(5,9)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(21,8)</b>
<b>Indicatieve kasstroom incl. kwaliteitsimpuls (ex. verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(11,2)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(31,0)</b>
<b>Indicatieve kasstroom incl. kwaliteitsimpuls (incl. verkoop Leidsedreef)</b>		<b>(5,8)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(25,6)</b> <b>D</b>

Samenvatting financiële impact bevindingen onjuistheden, gevoeligheden en kwaliteitsimpuls

Hieronder volgt een nadere detaillering van de geconstateerde onjuistheden en gevoeligheden, alsmede een toelichting op de benodigde kwaliteitsimpuls.

#### *Toelichting onjuistheden:*

1. Zoals in paragraaf 2.3 toegelicht hebben wij geconstateerd dat het FMJK in de berekening van de baten zowel in de rijksbijdrage van het Ministerie van OCW als in de overige baten een opbrengst voor Educatie en VAVO heeft opgenomen. Deze dubbeltelling wordt veroorzaakt doordat bij eerstgenoemde de deelnemers VAVO en Educatie ten onrechte in het financieel model worden meegeteld. De dubbeltelling is bevestigd door ROC Leiden;
2. In de financieringskastroom in het FMJK zijn rentebaten- en lasten opgenomen die weliswaar bijdragen aan het resultaat, maar geen kasstroom genereren (bijvoorbeeld afschrijving van optierecht en mutaties op de derivatenportefeuille). Wij hebben deze effecten gecorrigeerd in de overzichten van de kasstromen;
3. In het huidige FMJK is voor 2014 geen energielast opgenomen en wordt in de jaren daarna een energielast van circa € 0,5 miljoen verwacht (conform 2013). Omdat voor LMS en CS deze lasten al in de huurlast zijn meegenomen en de verkoop van de locatie Leidsedreef zal resulteren in een daling van de energielast, is sprake van een onjuiste inschatting.

#### *Toelichting gevoeligheden:*

1. Op basis van de laatst bekende berekeningen van het ROC Leiden verwacht het ROC Leiden een marktaandeel van 1,75% in 2015. In het FMJK is gerekend met een marktaandeel van 1,7%. In aanvulling hierop geldt dat een deel van de prestatiebekostiging veranderd is in een lumpsumbijdrage. Gecombineerd verwacht ROC Leiden dat dit resulteert in een cumulatieve stijging van de baten van € 7,6 miljoen vanuit het gestegen macrobudget;
2. ROC Leiden heeft haar aandeel in de door het rijk toegezegde middelen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken MBO (€ 250 miljoen) voorzichtig berekend (op basis van een relatief marktaandeel van 1%), terwijl voor het macrobudget uitgegaan wordt van 1,7%. Dit effect kan een opwaartse bijstelling van de baten in het FMJK tot gevolg hebben ten bedrage van € 3,9 miljoen;
3. In de LOI is geregeld dat Green een depot voor CS (€ 1,7 miljoen) ter beschikking stelt aan ROC Leiden in ruil voor een verlenging van de huurovereenkomst met 10 jaar en verwijdering van de huurholiday in jaar 21. Deze opbrengst is momenteel niet opgenomen in het FMJK;
4. De invoering van het 'Focus op Vakmanschap' ('FOV') en hiermee gepaard gaande intensivering van het onderwijs zal onder gelijkblijvende omstandigheden resulteren in meer lesuren en inzet van docenten. ROC Leiden heeft aangegeven het FOV naar verwachting budgetneutraal te kunnen invoeren door wijziging in de groepsgrootte en samenstelling onderwijspersoneel. Wij hebben echter geen informatie ontvangen op grond waarvan wij deze stelling hebben kunnen toetsen. Op basis van een interne berekening van ROC Leiden kan dit een kostenverhogend effect hebben, dat oploopt naar circa € 2,8 miljoen in 2018;
5. ROC Leiden verwacht de personeelslasten in 2014, ondanks een geprognosticeerde deelnemersstijging, stabiel te kunnen houden en daarbij tevens te investeren in een kwaliteitsverbetering HRM (€ 1,3 miljoen). Deze prognose dient te worden gerealiseerd door een stijging van gemiddelde groepsgrootte (+8%), wijziging in personeelsmix en personeelsreductie op onderwijsdomeinen waar sprake is van een overschot aan leraren. Echter wij hebben geen concrete plannen ontvangen die deze initiatieven nader onderbouwen. Gezien de huidige staat van de onderwijskwaliteit en de beperkte concretisering van de plannen schatten wij het risico hoog in. Het mogelijke effect van het niet realiseren van deze plannen is onder de referentie 5 t/m 7 weergegeven in bovenstaande tabel;
6. Zie commentaar onder referentie 5;
7. Zie commentaar onder referentie 5;
8. ROC Leiden prognosticeert een nullijn voor wat betreft de loonstijging en geeft aan te verwachten dat een eventuele stijging gecompenseerd wordt. Indien dit laatste niet het geval is, kan dit een negatief effect op de prognose hebben;
9. De verkoop van locatie Leidsedreef aan Stichting Ymere is momenteel onderdeel van een juridische procedure. Indien de verkoop niet doorgaat of wordt uitgesteld zal dit een negatief effect op de prognose hebben van circa € 5,4 miljoen (=verkoopopbrengst (€ 7,6 miljoen) -/- storting depot LMS (€ 2,2 miljoen)). Dit veronderstelt echter dat het uitblijven van de

depotstorting van €2,2 miljoen niet wordt gecompenseerd in de komende 5 jaar om het in de LOI afgesproken doelvermogen te bereiken;

10. De analyse naar de BTW risico's (zie hoofdstuk 4) geeft aan dat deze, afhankelijk van het scenario zeer uiteenlopen. Op grond van deze analyse is de impact van het opnemen van de totale bandbreedte als gevoeligheid derhalve te groot, mede aangezien een en ander afhankelijk is van de uiteindelijke zienswijze van de belastingdienst. Wij hebben de gevoeligheid van het BTW risico als stelpost vastgesteld op € 3,0 miljoen (exclusief rente en corresponderend met de bovenkant van 'scenario 2 inclusief LOI' uit hoofdstuk 3.1). Het kan derhalve zo zijn dat het BTW risico hoger is dan deze stelpost indien de LOI niet wordt geëffectueerd en de huurtermijnen zich niet kwalificeren als rente. Wij hebben begrepen dat de belastingdienst momenteel onderzoek doet naar de casus en achten het dan ook aannemelijk dat deze risico's zich voor 2016 materialiseren, temeer omdat 2011 dan verjaart;
11. Wij achten het niet onaannemelijk dat ROC Leiden, gezien de huidige instabiele situatie, ondersteuning nodig heeft om de problematiek op het gebied van onderwijskwaliteit en de financiële problematiek het hoofd te bieden. Dit kan resulteren in additionele advieskosten;
12. De huidige stortingen in het depot gaan uit van een rendement van 6,35%. Indien een meer realistisch rendement wordt gehanteerd zal jaarlijks circa € 0,2 miljoen additionele storting in het beleggingsdepot nodig zijn om het doelvermogen van € 40 miljoen in 20 jaar te realiseren;
13. De geprognosticeerde groei op 1 oktober 2014 vinden wij, ondanks het hogere aantal aanmeldingen, maar gelet op de uitkomsten van het uitgevoerde externe onderzoek en de stabilisatie van het totaal aantal deelnemers in de sector, hoog. Het risico bestaat dat de groei minder groot is dan de prognose van ROC Leiden. Een gerealiseerde groei, inclusief uitval, conform het laatste jaar achten wij realistischer. Bij de bepaling van de impact van deze gevoeligheid zijn wij uitgegaan van een groei, conform vorig jaar van 5,7%, welke in lijn zou zijn met het externe onderzoek, scenario 3.

#### Toelichting gevoeligheden kwaliteitsimpuls

14. ROC Leiden is voornemens de stijging in deelnemersaantallen op te vangen door nog efficiëntere inzet van haar huisvesting en aanpassing van de schoolroosters (verruiming van de schooldagen en het aantal schooldagen in een jaar). Wij signaleren een risico dat de deelnemersgroei niet kan worden opgevangen binnen de huidige locaties. Onderstaand hebben wij op grond van een benchmark binnen de sector een indicatieve berekening gemaakt van additionele kosten in het kader van een impuls onderwijskwaliteit.

<b>Kwaliteitsimpuls huisvesting</b>	
Aantal m2/deelnemer ROCL 2014	5,3
Aantal m2/deelnemer 'BIC' 2012	7,2
Aantal gewogen deelnemers (def.MBO BM)	7.637
Soll-positie aantal m2	55 291
Aantal m2 ROCL 2014	40 244
Verschil	15 047
Kostprijs m2 (gem.)	106,0
<b>Jaarlijks additionele kosten</b>	<b>1.594.963</b>

Cumulatieve additionele financieringsbehoefte 2014-2018 als gevolg van kwaliteitsimpuls huisvesting bedraagt c. €8 miljoen.

*Impuls huisvesting naar gewogen marktgemiddelde*

Indien wij ervan uitgaan dat ROC Leiden voor wat betreft het aantal m2 per gewogen deelnemer op het marktgemiddelde zou zitten en deze additionele m2 zou inkopen tegen een gemiddelde sectorprijs van € 106/m2 zou dit resulteren in een additionele last van € 1,6 miljoen per jaar;

15. Op basis van een benchmark is vastgesteld dat 'BIC' ROC's gemiddeld 70% van hun baten uitgeven aan personeelskosten. ROC Leiden zit per 2013 op 68%, maar prognosticeert circa 60% van haar baten aan personeelskosten te spenderen per 2018. Indien wij hiervoor corrigeren (referentie 5 en 6), resulteert dit in een cumulatieve additionele last '14-'18 van circa €28,4 miljoen. Een bedrag van circa € 14,6 miljoen aan personeelslasten is hiervan echter al opgenomen onder referentie 7 door de voorgenomen groeps grootte niet verder te verruimen. Voor een berekening van het effect, zie de toelichting bij het hieronder genoemde scenario D;
16. ROC Leiden zal verdere aanpassingen in de transformationele sfeer dienen te maken in de onderwijsorganisatie om tot een aanvaardbaar kwaliteitsniveau en onderwijsresultaat te komen.



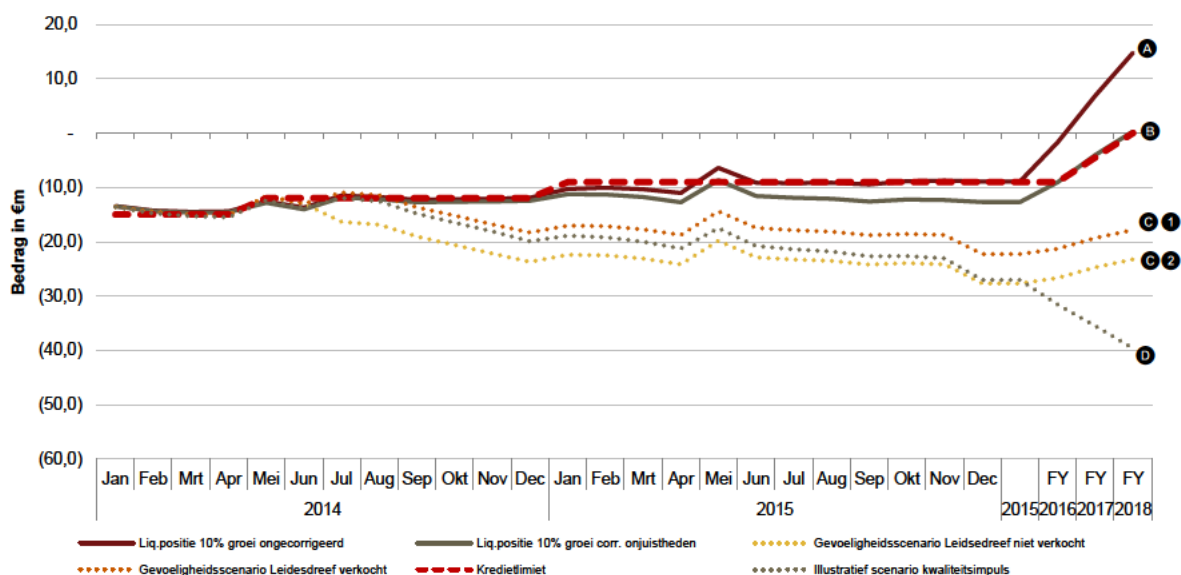
Er dient derhalve rekening te worden gehouden met additionele kosten naast genoemde investeringen om deze aanpassingen te maken.

### Scenarioanalyse onjuistheden en gevoeligheden

Op grond van bovenstaande analyses hebben wij een aantal illustratieve scenario's van de liquiditeit doorgerekend, teneinde inzicht te geven in de mogelijke effecten van de geconstateerde gevoeligheden.

1. Scenario A: het scenario (basisscenario) zoals momenteel door ROC Leiden opgesteld en opgenomen in het FMJK v31.1 (d.d. 7 maart 2014);
2. Scenario B: het scenario (basisscenario) zoals momenteel opgenomen in het FMJK v31.1 (dd. 7 maart 2014), gecorrigeerd voor onjuistheden;
3. Scenario C1: het scenario dat zich voordoet als alle door ons geïdentificeerde risico's zich materialiseren, maar de locatie Leidsedreef wel wordt verkocht;
4. Scenario C2: het scenario dat zich voordoet als alle door ons geïdentificeerde risico's zich materialiseren, inclusief uitblijven van verkoop van de locatie Leidsedreef;
5. Scenario D: het scenario dat zich voordoet als ROC Leiden aanvullend investeert in huisvesting en formatie, teneinde op een personeelskostenniveau te komen dat het gemiddelde van de sector weergeeft (hierbij wordt de gevoeligheid inzake groeps grootte teruggedraaid).

#### Scenario-analyse 2014-2018 ROC Leiden



#### Scenario-analyse liquiditeit, grafische weergave

**A** In het FMJK v31.1 is een positieve cumulatieve kasstroom '14-'18 geprognosticeerd van €28,9 miljoen. Dit zou resulteren in een positieve liquiditeitspositie van € 14,8 miljoen (en volledige aflossing van de kredietfaciliteiten in 2018).

**B** Indien gecorrigeerd wordt voor de onjuistheden die wij geconstateerd hebben in het FMJK (dubbeltelling, energiekosten en rentebaten die niet resulteren in een kasstroom) geldt dat de liquiditeitspositie per jaareinde 2018 circa nihil is.

**C1** De gevoeligheden en onjuistheden (exclusief een mogelijk uitblijven van de verkoop Leidsedreef) tezamen zouden een negatief effect kunnen hebben van cumulatief € 32,6 miljoen, resulterend in een liquiditeitspositie van negatief € 17,8 miljoen. Hierbij dient benadrukt te worden dat in dat geval nog geen sprake is van een additionele investering in kwaliteit.

**C2** Het scenario dat geïllustreerd is onder c-1, houdt geen rekening met het uitblijven van de verkoop locatie Leidsedreef aan Stichting Ymere. Dit zou mogelijk een additioneel negatief effect kunnen hebben van € 5,4 miljoen waarmee de negatieve liquiditeitspositie oploopt tot € 23,2.

**D** In bovenstaande scenario's worden geen additionele maatregelen getroffen om de onderwijskwaliteit te stimuleren. Wij hebben een vergelijking gemaakt met de ROC's die 'best-in-class'

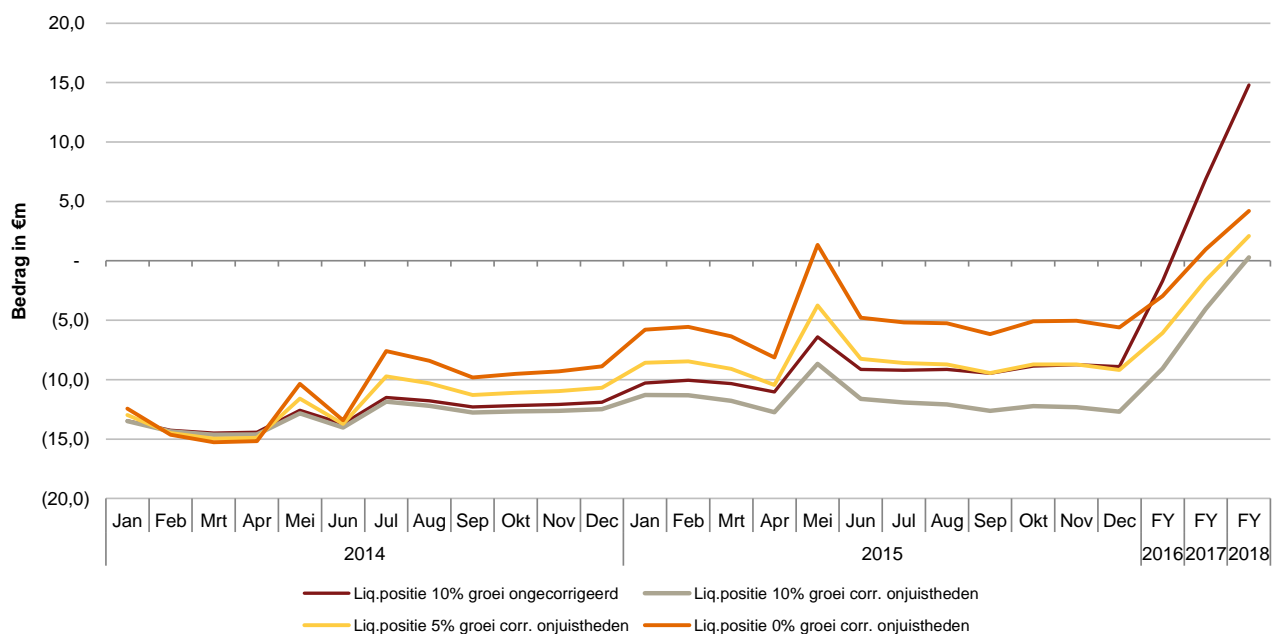
zijn op het gebied van gemiddeld aantal m<sup>2</sup> per deelnemer en het percentage personeelskosten ten opzichte van de baten. Op grond hiervan zou ROC Leiden additioneel € 21,8 miljoen dienen te investeren, nog afgezien van eventuele transformatiekosten. Dit zou resulteren in een totale afwijking ten opzichte van het huidige FMJK v31.1 van € 54,4 miljoen (onder de veronderstelling dat locatie Leidsedreef wordt verkocht) en een liquiditeitsbehoefte van € 39,8 miljoen indien de kredietfaciliteiten dienen te worden afgelost en € 25,6 miljoen indien dat niet het geval is.

Hoewel deze analyse onderschrijft dat ROC Leiden significante investeringen zal moeten doen om op een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau te komen, benadrukken wij dat bij scenario ① slechts sprake is van een indicatief investeringsniveau. Om met zekerheid te bepalen welke investeringen benodigd zijn om op ROC Leiden op een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau te brengen zal nader onderzoek dienen te worden verricht.

### Scenarioanalyse groei deelnemers

Uit onderstaande analyse blijkt dat een lagere groei van deelnemers in 2014 (0% of 5%) tot en met 2018 resulteert in een lagere liquiditeitsbehoefte (ervan uitgaande dat groei investeringen met zich meebrengt). Dit wordt veroorzaakt doordat sprake is van een beperktere voorfinanciering van groei (of geen voorfinanciering bij gelijkblijvende aantallen). Wel blijkt dat het verschil vanaf 2016 wordt ingelopen door een hogere operationele kasstroom. Deze hogere kasstroom compenseert echter niet de additionele liquiditeitsbehoefte die door de voorfinanciering (t-2 financiering) wordt gecreëerd in de periode 2014-2015. Concluderend kan worden gesteld dat een groeistrategie leidt tot een grotere liquiditeitsbehoefte op de middellange termijn, die pas na 2018 wordt ingehaald. Het CvB ROC Leiden dient hier rekening mee te houden in haar groeistrategie.

#### ROC Leiden Groei-scenario's 2014 - 2018



## 2.9. Op korte termijn dient gezocht te worden naar een structurele financieringsoplossing

In voorgaande paragraaf hebben we op basis van zowel de analyse van de onjuistheden en gevoeligheden in het FMJK v31.1 en een vergelijking met de sector geconstateerd dat sprake is van een significante liquiditeitsbehoefte om ROC Leiden op een kwalitatief aanvaardbaar onderwijsniveau te brengen. De specifieke liquiditeitsbehoefte, met name als gevolg van benodigde investeringen in onderwijskwaliteit, dient in nader onderzoek meer specifiek vastgesteld te worden.

Hieronder hebben wij geanalyseerd in hoeverre ROC Leiden in staat is voldoende kasstromen te genereren om aan haar financieringsverplichtingen te voldoen c.q. wat de capaciteit is om rente en aflossing van aangetrokken vreemd vermogen te dekken. Hierbij zijn de onjuistheden en gevoeligheden in acht genomen, maar niet de illustratieve additionele financiering om de kwaliteitsimpuls te realiseren.

Om de financierbaarheid van ROC Leiden op basis van voornoemde aannames te bepalen hebben we kasstromen met éénmalige effecten (zoals werkkapitaalmutaties, incidentele (des)investeringen en depotmutaties) teruggedraaid om inzicht te bieden in de onderliggende vrije kasstroom en netto kasstroom. In de bijlage is het kasstroomoverzicht inclusief onjuistheden en gevoeligheden, maar exclusief normalisaties opgenomen.

### Analyse vrije kasstroom 2011 - 2018 gecorrigeerd voor bevindingen PwC

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdragen OCW	53,4	52,7	56,4	60,1	68,1	70,3	69,4	69,3
Overige baten	7,8	9,1	4,6	5,4	4,5	4,2	4,0	4,0
<b>Totaal baten</b>	<b>61,2</b>	<b>61,8</b>	<b>61,0</b>	<b>65,4</b>	<b>72,6</b>	<b>74,6</b>	<b>73,4</b>	<b>73,3</b>
Personeelslasten	(44,9)	(42,8)	(41,3)	(50,2)	(47,9)	(48,6)	(47,8)	(48,0)
Huisvestinglasten	(7,4)	(7,6)	(9,1)	(10,9)	(11,3)	(11,7)	(11,9)	(12,1)
Overige lasten	(11,1)	(10,7)	(9,2)	(8,5)	(8,7)	(8,9)	(9,1)	(9,2)
<b>Totaal lasten</b>	<b>(63,5)</b>	<b>(61,2)</b>	<b>(59,6)</b>	<b>(69,7)</b>	<b>(67,9)</b>	<b>(69,1)</b>	<b>(68,8)</b>	<b>(69,4)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(2,3)</b>	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>	<b>(4,2)</b>	<b>4,7</b>	<b>5,4</b>	<b>4,7</b>	<b>3,9</b>
Δ werkkapitaal	6,6	(2,7)	1,0	(8,3)	(0,3)	(0,1)	0,3	0,3
Δ voorzieningen	0,2	1,0	0,2	-	-	-	-	-
Belastingen	(0,0)	(0,0)	(0,0)	-	-	-	-	-
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>4,5</b>	<b>(1,0)</b>	<b>2,6</b>	<b>(12,5)</b>	<b>4,5</b>	<b>5,4</b>	<b>5,0</b>	<b>4,2</b>
-/- Δ werkkapitaal	(6,6)	2,7	(1,0)	8,3	0,3	0,1	(0,3)	(0,3)
<b>Operationele kasstroom ex. werkkapitaal</b>	<b>(2,1)</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>(4,2)</b>	<b>4,7</b>	<b>5,4</b>	<b>4,7</b>	<b>3,9</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>(8,8)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>3,2</b>	<b>(6,7)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,4)</b>
-/- desinvesteringen	(15,8)	0,0	(6,7)	(7,5)	-	-	-	-
-/- incidentele investeringen	24,6	6,9	6,9	1,5	3,0	-	-	-
<b>Investeringskasstroom na normalisatie</b>	<b>-</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,4)</b>
<b>Vrije kasstroom voor financiering</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>1,3</b>	<b>(7,1)</b>	<b>1,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,3</b>	<b>2,5</b>
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>67,6</b>	<b>0,4</b>	<b>(0,9)</b>	<b>5,1</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,5)</b>
Correctie langlopende lenigen	-	-	-	-	-	-	-	-
Interest	-	-	-	-	-	-	-	-
Storting depot	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Financieringskasstroom na normalisatie</b>	<b>67,6</b>	<b>0,4</b>	<b>(0,9)</b>	<b>5,1</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,5)</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>65,4</b>	<b>(0,7)</b>	<b>0,4</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>1,0</b>	<b>1,6</b>	<b>1,0</b>

Analyse gecorrigeerde vrije kasstroom

① ROC Leiden zal, indien alle gevoeligheden zich materialiseren een positieve kasstroom genereren in de periode 2016-2018

Op grond van bovenstaande analyse (rekening houdend met de onjuistheden en gevoeligheden) is de verwachting dat ROC Leiden vanaf 2016 een positieve netto kasstroom genereert. Hierbij is echter geen rekening gehouden met de aanzienlijke kosten om de kwaliteit naar een voldoende niveau te brengen. Tevens constateren wij dat ROC Leiden over weinig onbelaste activa beschikt die in zekerheid kunnen worden gegeven (locatie Leidsedreef is reeds onderdeel van de LOI). Wij achten het dan ook onwaarschijnlijk dat de mogelijke additionele financieringsbehoefte van ROC Leiden, zonder externe steun, bancair ingevuld kan worden.

## 2.10. Documentatie en gesproken partijen

Wij hebben voor dit bouwblok de volgende documentatie betrokken in ons onderzoek:

1. actieplan Van “Goed” via “Beter” op weg naar “Best”, 3 oktober 2012;
2. benchmark MBO, studiesucces per niveau;
3. benchmark MBO, interactief vergelijken;
4. brief definitief rapport onderzoekkwaliteitsverbetering naleving wettelijke vereisten, inspectie, 19 juli 2013;
5. definitief rapport 850 Aankomend verkoopmedewerker, inspectie, 13 mei 2013;
6. definitief rapport 850 Helpende zorg en welzijn, inspectie, 13 mei 2013;
7. definitief rapport 850 Sport en bewegen, inspectie, 13 mei 2013;
8. definitief rapport 850 Verkoopspecialist, inspectie, 13 mei 2013;
9. eindrapportage Portfolio Analyse, versie 1.1;
10. excelbestand ROC Leiden ‘FMJK20140307 v31.1 dd. 7 maart 2014’;
11. excelbestand ROC Leiden ‘Marsroute einde studiejaar 2013 2014 27.03.2014\_1’;
12. excelbestand ROC Leiden ‘opbrengsten\_Jaar\_Diplomaresultaat\_laatste\_3\_jaren’;
13. excelbestand ROC Leiden ‘06.cijfers 2013 voor aanvang controle v1’
14. instellingsprofiel 2013 ROC Leiden;
15. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO IMw AIMv, inspectie, juli 2012;
16. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO com4, inspectie, september 2012;
17. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO com58, inspectie, september 2012;
18. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO ovd13, inspectie, september 2012;
19. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO Kok, inspectie, oktober 2012;
20. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO Meubelmaker, inspectie, oktober 2012;
21. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO Reizen, inspectie, oktober 2012;
22. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO Onderwijsassistent, inspectie, december 2012;
23. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO opleiding juridisch medewerker, inspectie, januari 2013;
24. onderzoek naar kwaliteitsverbetering MBO ICT opleidingen, inspectie, juli 2013;
25. plan van aanpak opleiding crebo 90383, niveau 3 – Verkoopspecialist, 15 oktober 2013;
26. plan van aanpak professionalisering examinering en diplomering ROC Leiden, versie 1.0, oktober 2013;
27. plan van aanpak verzuimregistratie 100% op orde, versie 10 april 2014;
28. presentatie ‘Het Leids Prestatiehuis en de ontwikkeling van een dashboard voor ROC Leiden’, versie 27 februari 2014;
29. project BPV, vervolgopdracht oFoV, 2 april 2014;
30. project Entreeschool, vervolgopdracht, 18 maart 2014;
31. project L&B, vervolgopdracht oFoV, 1 april 2014;
32. project SLB, vervolgopdracht oFoV, 1 april 2014;
33. rapport ‘Toekomstverkenning ROC Leiden’, versie mei 2013;
34. rapport van de inspectie ‘Staat van de Instelling’, versie 3 juli 2013;
35. reactie op plan van aanpak opleiding crebo 90383, niveau 3, Verkoopspecialist, inspectie, 5 november 2013;
36. strategisch beleidsplan ROC Leiden 2010-2015 ‘Bouwen aan succes. Van goed naar beter. Van beter naar best!’;
37. toetsingskader RvT 2012;
38. toezichtkader RvT ROC Leiden;
39. toezichtkader BVE 2012, Utrecht, september 2011 en addendum toezichtkader BVE 2012 – beoordeling opbrengsten, 12 december 2011;
40. verbeterplan autotechniek, december 2013;
41. verbeterplan HZW vo.3;
42. verbeterplan verkoopspecialist, 14 oktober 2013;
43. vervolg aanpak kwaliteitszorg Portaal, 3 december 2013;
44. voorstel vervolg aanpak kwaliteitszorg, 3 december 2013;
45. voortgangsrapportage naar aanleiding van het onderzoek naar de Staat van de Instelling, versie 14 januari 2014;
46. [www.data.duo.nl](http://www.data.duo.nl);

47. [www.jobmonitor2012.kiwi.qdelft.nl](http://www.jobmonitor2012.kiwi.qdelft.nl), Trendbestand JOB-monitor
48. [www.vsvverkenner.nl](http://www.vsvverkenner.nl);
49. 2013 Format verbeterplan S&B, versie 3;
50. MBO Raad, netwerkbijeenkomst 3,4 en 5 december 2013 inzake Budgettaire kader 2013 en 2014;
51. Ministerie van OCW, Trendontwikkeling onderwijsdeelname, referentieraming 2013;
52. MBO Raad, simulaties 2012 d.d. 2 december 2013;
53. Excel bestand "formatieplanningsinstrument mrt 2014.xlsx";
54. Toekomstverkenning ROC Leiden, prognose aantal studenten, mei 2013 I&O Research;
55. Benchmark MBO, instellingsrapportage 2012, ROC Leiden;
56. Excelbestand "vergelijking\_aanmeldingen\_2013\_2014\_meerjaren.xlsx";

Wij hebben voor dit bouwblok de volgende personen gesproken:

1. xxx, Directeur Dienten & Bedrijfsvoering;
2. xxx, Onderwijsdirecteur ROC Leiden (01-04-2014);
3. xxx (specialist informatievoorziening)\*;
4. xxx, lid CvB ROC Leiden;
5. xxx, Onderwijsdirecteur ROC Leiden (01-04-2014);
6. xxx, lid RvT Onderwijscommissie ROC Leiden (01-04-2014);
7. xxx, Voorzitter CvB ROC Leiden;
8. xxx (controller)\*;
9. xxx, Manager Dienst Administratie & Advies\*;
10. xxx, Inspectie contactpersoon ROC Leiden (01-04-2014);
11. xxx, Inspectie contactpersoon ROC Leiden (01-04-2014);
12. xxx, lid RvT Onderwijscommissie ROC Leiden (01-04-2014);
13. xxx (beleidsmedewerker)\*;

\*Gesproken in de periode 11 maart tot en met 25 april.

# **3. Stichtingskosten en vergelijking constructie CS Zeezijde en Lammenschans**

## **3.1. Inleiding en reikwijdte**

In fase 1<sup>55</sup> is om de logica van het bestaande construct en de LOI te doorgronden een vergelijk gemaakt met het alternatief als ROC Leiden de financiering en exploitatie in eigen beheer had uitgevoerd. Dit vergelijk is gemaakt op basis van de totale uitgaven gedurende de looptijd en de contante waarde hiervan.

Hieruit valt op te maken dat bij aanvang het bestaande construct weliswaar lagere lasten kent maar over de totale looptijd (2031) voor ROC Leiden financieel ongunstiger is ten opzichte van het in eigen beheer financieren en exploiteren van project Lammenschans. Het onderzoek uit fase 1 heeft alleen betrekking gehad op Lammenschans.

De basis voor de beantwoording van de benoemde doelstellingen in dit rapport (fase 2) inzake de vergelijking van beide constructen (CS en Lammenschans) alsmede aspecten met betrekking tot de BTW en de verwerking in de jaarrekening(en) komt voort uit inzicht in de stichtingskosten.

De reikwijdte van onze analyse van de stichtingskosten is gebaseerd op de beschikbare informatie uit de projectadministratie (CCL) en het archief van de bestuurssecretaris. De bestaande projectadministratie heeft als uitgangspunt gediend, de werkzaamheden bevatten geen controlewerkzaamheden op deze administratie. Inzicht in de stichtingskosten is louter verkregen door het rubriceren van de informatie uit de projectadministratie.

In hoofdstuk 5 Totstandkoming afwaardering Lammenschans in de jaarrekening(en) wordt op basis van deze analyse aansluiting gezocht met de financiële administratie en de jaarrekening van ROC Leiden.

## **3.2. Samenvatting en conclusies**

In dit hoofdstuk zijn de stichtingskosten en de toegepaste (financierings)constructies van de nieuwbouwlocaties Lammenschans en CS Zeezijde geanalyseerd op marktconformiteit en met elkaar vergeleken. De transacties met de Gemeente Leiden zijn geïnventariseerd en beoordeeld op marktconformiteit om inzicht te verkrijgen in de transitie van de oude huisvestingsituatie naar de nieuwe situatie.

Om tot een totaal overzicht en vergelijking te komen van beide constructen zijn voor ons onderzoek de volgende stappen uitgevoerd:

- Inzicht in (de opbouw van) de stichtingskosten;  
In kaart brengen van de stichtingskosten van Lammenschans en CS Zeezijde per gebruiksdeel;
- Vergelijking construct Lammenschans en CS Zeezijde;  
Analyse van de locatie CS Zeezijde in aanvulling op onderzoek fase 1, vergelijken constructen Lammenschans met CS Zeezijde en in kaart brengen eventuele samenhang tussen beiden constructen;
- Transacties ROC Leiden;  
Inventarisatie en beoordeling van de transacties met Gemeente Leiden (VMBO en grond- en vastgoedtransacties).

---

<sup>55</sup> Bron: PwC rapportage van fase 1 (referentie: 2014- 0040 PvD/GJP/jm van 10 februari 2014)

### Inzicht in (de opbouw van) de stichtingskosten

In de onderstaande tabel is een beknopt overzicht weergegeven van de stichtingskosten per gebouw, per kostensoort en per m<sup>2</sup> BVO.

		Lammenschans		CS Zeezijde	
Totaal b.v.o's	m <sup>2</sup>	50.847		50.762	
b.v.o ondergrondse p-garage incl. inrit	m <sup>2</sup>	10.609		12.224	
b.v.o bovenbouw (excl. p-garage)	m <sup>2</sup>	40.238		38.538	
v.v.o bovenbouw	m <sup>2</sup>	33.423		32.401	
aantal parkeerplekken in p-garage	#	337		359	
b.v.o. p-garage/parkeerplaats	m <sup>2</sup>	31		34	
<b>Stichtingskosten</b>		Totaal	€ per m <sup>2</sup> BVO	Totaal	€ per m <sup>2</sup> BVO
Bouwkosten		€ 73.987.839	€ 1.455	€ 77.042.442	€ 1.518
Bijkomendekosten		€ 29.884.762	€ 588	€ 29.257.380	€ 576
<b>Stichtingskosten excl. grond excl. BTW</b>		<b>€ 103.872.601</b>	<b>€ 2.043</b>	<b>€ 106.299.822</b>	<b>€ 2.094</b>

Overzicht stichtingskosten Lammenschans en CS Zeezijde

De reikwijdte van onze analyse van de stichtingskosten is gebaseerd op de beschikbare informatie uit de projectadministratie en het archief van de bestuurssecretaris.

Ten opzichte van kengetallen<sup>56</sup> zijn de stichtingskosten exclusief grond, inrichting en BTW (bouwkosten inclusief bijkomende kosten van vergelijkbare objecten) hoog voor zowel Lammenschans als CS Zeezijde.

	Kengetallen *		Lammenschans		CS Zeezijde	
	laag	hoog				
Bouwkosten / m <sup>2</sup> BVO	€ 1.091	€ 1.355	€ 1.455	€	1.518	
Bijkomende kosten	26%	45%	40%		38%	
Stichtingskosten / m <sup>2</sup> BVO **	€ 1.375	€ 1.965	€ 2.043	€	2.094	

\* Kengetallen bouw kostencompas onderw jsfunctie ROC peildatum januari 2013

\*\* Kosten zijn exclusief grond-, exclusief inrichtingskosten en exclusief BTW.

Benchmarkgegevens bouwkosten per m<sup>2</sup> BVO

Beide locaties komen hoger uit dan de bandbreedte van kengetallen zoals die in de bouwkostenpublicaties worden gehanteerd. De hoge kosten kunnen verklaard worden door:

- Complexe en ambitieuze gebouwen met architectonische vormgeving;
- Complexe projecten door verscheidenheid aan functies;
- Complexiteit inpassen in bestaande omgeving (direct aan het spoor);
- Vertraging bouwproces Lammenschans en lange voorbereiding van beide projecten (initiatie 2001).

### Vergelijking construct Lammenschans en CS Zeezijde

De uitwerking van de scenario's van Lammenschans en CS Zeezijde geven weer dat bij de beoogde exploitatieperiode (in dit geval respectievelijk 20 en 30 jaar) het basis scenario (1) waarbij de locatie in eigen beheer wordt gebouwd en geëxploiteerd het meest voordelige is. De voordelen die bij een huursituatie kunnen ontstaan in termen van flexibiliteit en 'off balance' worden teniet gedaan door de langlopende huurcontracten tussen ROC Leiden en Green. De ogenschijnlijke voordelen van de voorgestelde LOI biedt alleen op korte termijn financiële voordelen, terwijl gedurende de gehele looptijd wijzigingen op basis van de LOI geen verbetering geven ten opzicht van de huidige contractuele situatie. De kosten voor ROC Leiden worden in de alternatieve scenario's hoger dan de kosten in het basis scenario en de financiële risico's worden naar de toekomst verplaatst. Daarnaast is

<sup>56</sup> Bron: Bouwkostencompas onderwijsfunctie ROC peildatum januari 2013



het eventueel uitoefenen van de koopoptie (CS Zeezijde) minder gunstig voor ROC Leiden ten opzichte van de huidige situatie.

1. Scenario 30 jaar eigendom onderwijsdeel ROC met financiering + aflossing + restwaarde na 30 jr				
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€	-3.712.783 over 30 jaar	€ -111.383.476
Contante waarde kosten		6,60% (bron NAI)		€ <b>-52.942.880</b>

2. Scenario 30 jaar, 20 jaar huur, daarna eigendom (LOI koopplicht gecorrigeerd met € 15 mln.)				
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€	-3.803.052 over 30 jaar	€ -114.091.556
Contante waarde kosten		6,60% (bron NAI)		€ <b>-54.267.762</b>

3. Scenario 30 jaar huur (LOI oktober 2013 koopplicht en sale lease back na 20 jaar € 35 mln.)				
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€	-4.123.916 over 30 jaar	€ -123.717.482
Contante waarde kosten		6,60% (bron NAI)		€ <b>-54.018.155</b>

4. Scenario 30 jaar huur (LOI oktober 2013 koopplicht en sale lease back na 20 jaar € 40 mln.)				
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€	-4.424.858 over 30 jaar	€ -132.745.747
Contante waarde kosten		6,60% (bron NAI)		€ <b>-57.245.427</b>

#### Scenario's Lammenschans

In de vergelijking constateren we dat de mogelijk verwachte meeropbrengst (waarde groei van het onroerend goed) is opgenomen in de contracten. Voor Lammenschans betreft dit een koopplicht met een vooraf vastgestelde waarde en voor CS Zeezijde betreft het een koopoptie met een vooraf vastgestelde prijs. Beide constructen worden gekenmerkt door langlopende huurcontracten en de vastgoedobjecten hebben een zekere mate van incurantheid. Desalniettemin is de rationale vanuit financieel oogpunt voor beide constructen een dergelijke lange verbintenis niet logisch gebleken.

Beide constructen beschouwend is vanuit bedrijfseconomisch perspectief het huidige construct kostbaarder gebleken dan de objecten in eigen beheer te bouwen en exploiteren. Een eigendomssituatie zou financieel meer voor de hand hebben gelegen op basis van een vooraf vastgesteld budget passend bij een ROC onderwijsinstelling. Wij constateren dat gedurende het traject van het tot stand komen van beide constructen men niet heeft onderkend dat de plannen te duur zijn geworden. Bijkomend aspect behorende bij deze situatie is dat door een meer complexe structuur van de constructen de risico's voor ROC Leiden onvoldoende inzichtelijk zijn gebleken.

De uitwerking van de scenario's Lammenschans geeft weer dat bij een lange looptijd (in dit geval 30 jaar) het basis scenario (1) waarbij de locatie in eigenbeheer wordt geëxploiteerd het meest voordelige is. Ten aanzien van Lammenschans constateren wij dat het gekozen construct mogelijk nog duurder zal uitvallen als gevolg van tegenvallende beleggingsresultaten (het werkelijke rendement is lager gebleken dan de aangenomen 6,6%). De voordelen bij een huursituatie in termen van flexibiliteit en 'off balance' worden teniet gedaan door de lange contractperiode. Met de overige scenario's zoals beschreven in de LOI wordt inzichtelijk dat verdere aanpassingen op het huidige contract geen verbetering zijn voor het ROC Leiden ten aanzien van de locatie Lammenschans. Voor de locatie CS Zeezijde betekent de LOI (scenario 4) een verbetering ten opzichte van de lopende contracten als gevolg van het doorhalen van huurgaranties voor commerciële ruimten.

1. Scenario 30 jaar eigendom onderwijsdeel ROC met financiering + aflossing + restwaarde na 30 jr					
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€	-2.986.795	over 30 jaar	€ -89.603.857
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)				€ <b>-42.576.093</b>
2. Scenario 30 jaar huur conform huurcontract CS					
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€	-4.081.396	over 30 jaar	€ -122.441.889
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)				€ <b>-51.836.393</b>
3. Scenario 30 jaar, 20 jaar huur, daarna eigendom gehele complex bij uitoefenen optie € 122,6 mln.					
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€	-5.901.973	over 30 jaar	€ -177.059.182
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)				€ <b>-68.319.839</b>
4. Scenario 30 jaar huur conform LOI oktober 2013					
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€	-3.983.250	over 30 jaar	€ -119.497.504
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)				€ <b>-47.539.636</b>

Scenario's CS Zeezijde

### Transacties ROC Leiden

Voor de realisatie van de nieuwbouwlocaties was ROC Leiden sterk afhankelijk van de Gemeente Leiden vanwege bestemming- en omgevingsvergunning alsmede door de verkoop van de oude onderwijslocaties en de ambities van de Gemeente Leiden (inzake Da Vinci VMBO en de parkeergarage). Geconcludeerd kan worden dat de opbrengst van de oude locaties (€ 33 miljoen) vergelijkbaar is met de bovenkant van prijzen in de markt.

ROC Leiden heeft zich verplicht om een aantal gebouwdelen als onderdeel van Lammenschans te ontwikkelen en te realiseren. Het VMBO is vanaf de start niet realistisch gebudgetteerd door de Gemeente Leiden (€12,2 miljoen). ROC Leiden heeft bewust of onbewust dit onrealistische budget geaccepteerd. Derhalve is een verlies ontstaan op de ontwikkeling en realisatie van het VMBO van afgerond € 5,4 miljoen.

De realisatie van de gymzalen en de ingebruikname 'om niet' voor 40 jaar betekent dat tegenover de gemaakte kosten voor de bouw geen opbrengsten staan. Derhalve zijn de berekende stichtingskosten van de gymzalen een verlies van afgerond € 2,9 miljoen. De restwaarde van de gymzalen na 40 jaar zijn per datum van levering verwaarloosbaar.

De parkeergarage kent een hoge kostprijs. De bouwkosten zijn voor rekening van het ROC Leiden. Op voorhand is duidelijk geweest dat de parkeergarage onvoldoende opbrengsten zal genereren om kostendekkende exploitatie mogelijk te maken. Voor het verkrijgen van de bouwvergunning was de parkeergarage een vereiste. CCL heeft zich gecommitteerd om de parkeergarage te bouwen. Green neemt de parkeergarage af. Green heeft echter beperkte inkomsten op de garage. Het verlies als gevolg van de ambitie van de Gemeente Leiden is bij ROC Leiden en niet bij de Gemeente Leiden terecht gekomen en bedraagt afgerond € 12,5 miljoen.

### 3.3. Inzicht in (de opbouw van) de stichtingskosten

Stichtingskosten of investeringskosten zijn de som van alle kosten voor het oprichten of stichten van een bouwproject. Onder de stichtingskosten vallen:

- Aankoop van de bouwkaavel;
- Bouwkosten;
- Honorarium architect en overige advieskosten;
- Leges;
- Rentekosten tijdens de bouw;
- BTW;
- Onvoorziene posten.

Kosten van financiering na oplevering van het bouwproject maken geen deel uit van de stichtingskosten. Dit geldt ook voor inrichtingskosten.

In de analyse wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten kosten. Omwille van de eenvoud hebben we kostensoorten van de stichtingskosten teruggebracht tot:

- Grondkosten (verwerving door middel van aankoop en/of waarde eigen ingebrachte grond);
- Bouwkosten;
- Bijkomende kosten;
- (BTW).

De stichtingskostenraming uit 2007<sup>57</sup> beschouwen wij als het basis- en uitgangsdokument voor de nieuwbouw locaties Lammenschans en CS Zeezijde. Aan de hand van dit document heeft de besluitvorming plaats gevonden door bestuur en interne toezichthouder met betrekking tot de investering. Deze zogenaamde stichtingskostenopzet kenmerkt zich door de opbouw van grond-, bouw, bijkomende kosten, etc. De kosten zijn onderverdeeld naar de verschillende gebruiksdelens. Gedurende de realisatie van Lammenschans wordt door CCL een overzicht bijgehouden waarin naast budget de verplichtingen en uitgaven worden geregistreerd<sup>58</sup>. Dit overzicht bevat niet langer de onderverdeling naar de verschillende gebruiksdelens, maar geeft alleen de verplichtingen en uitgaven weer op totaalniveau. Dit overzicht fungeert voor CCL als projectadministratie.

Voor het beantwoorden van de vraagstukken voor dit onderzoek is voor de analyse van de stichtingskosten van Lammenschans en CS Zeezijde per locatie een allocatie gemaakt naar de te onderscheiden gebruiksdelens<sup>59</sup>.

De volgende onderdelen zijn onderzocht:

- Voor Lammenschans is een analyse uitgevoerd van de begrote stichtingskosten en de gerealiseerde stichtingskosten onderverdeeld naar de verschillende gebruiksdelens.
- Voor CS Zeezijde is een analyse uitgevoerd van de gebudgetteerde stichtingskosten onderverdeeld naar de verschillende gebruiksdelens.
- Per gebruiksdeel zijn de stichtingskosten in kaart gebracht aan de hand van de gebruikelijke elementen (grondkosten, bouwkosten, etc.).

Voor het onderzoek zijn de volgende stappen ondernomen:

- Stap 1: bureaustudie op basis van verschillende beschikbare bronnen waarbij gebruik is gemaakt van het projectarchief te Lammenschans en het archief van de bestuurssecretaris te CS Zeezijde. Daarnaast hebben we het digitale archiveringssysteem geraadpleegd (Decos);
- Stap 2: additionele vragen hebben we per e-mail voorgelegd aan de huidige Directeur Diensten & Bedrijfsvoering van het ROC Leiden en de ingehuurde vastgoedexpert aangesteld door ROC Leiden;
- Stap 3: de opzet van de stichtingskostenopbouw is gevalideerd met bovengenoemde functionarissen.

### *Inventarisatie stichtingskosten Lammenschans*

De in 2007 gebudgetteerde stichtingskosten van € 91 miljoen van Lammenschans zijn vlak voor - en gedurende - de realisatiefase ontoereikend gebleken. Om de toegenomen stichtingskosten te kunnen dekken is vlak voor - en gedurende - de realisatiefase op diverse momenten aanvullend budget aangevraagd. De bestuurder heeft hiervoor goedkeuring gevraagd aan de interne toezichthouder. De traceerbaarheid van het goedkeuren van additioneel budget is op basis van de verslaglegging van de interne toezichthouder beperkt gebleken. De volgende aanvullende budgetten zijn aan de RvT ROC Leiden voorgelegd:

---

<sup>57</sup> Bron: 1756\_001 CCL, 7 maart 2007

<sup>58</sup> Bron: Kopie van Z0007.01.01 -20101216- financiële rapportage 2010 31052012.xls

<sup>59</sup> Gebruiksdelens gebaseerd op beoogt gebruik: de delen die door verschillende gebruikers worden gehuurd, waaronder het ROC. Gebruiksdelens kunnen zijn gehuurd, 'om niet' in gebruik zijn, leegstaan en/of op basis van huurgaranties worden afgenomen.

- 5 juni 2007<sup>60</sup>. Goedkeuring voor extra budget van € 5 miljoen Lammenschans (moment van goedkeuring additioneel budget viel samen met goedkeuring gunning bouw nieuwbouw Lammenschans);
- 30 maart 2009<sup>61</sup>. Goedkeuring voor extra budget van € 4,2 miljoen voor Lammenschans (aanvraag additioneel budget ingediend ter hoogte van € 6,5 miljoen. RvT ROC Leiden geeft echter aan dat eerst het restant van de post onvoorzien van € 2,3 miljoen volledig uitgenut dient te worden);
- In de periode januari – juni 2011 is een voorstel gedaan voor additioneel budget van circa € 4 miljoen. Deze kosten bestonden uit: vaste inrichting, sprinklerinstallatie, etc. Daarbij dient te worden opgemerkt dat deze aanvraag vlak voor de oplevering van Lammenschans is gedaan. Wij hebben hiervoor geen daadwerkelijke goedkeuring van RvT ROC Leiden kunnen achterhalen.

In de auditcommissie nieuwbouw is periodiek gerapporteerd over de voortgang van het project. Uit de door ons bestudeerde stukken is echter niet gebleken dat er sprake is geweest van een gangbare financiële voortgang op basis van onder meer prognoses van beide nieuwbouwprojecten.

De gerealiseerde stichtingskosten zijn voor Lammenschans hieronder inzichtelijk gemaakt per gebruiksdeel.

Stichtingskostenopzet Lammenschans	peildatum juni 2011 (levering)									Totaal LMS
	P-garage	ROC	IPC	xxx	VMBO	Sport	Kantoor 9	Supermarkt		
<b>Kengetallen</b>										
b.v.o ondergrondse p-garage incl. inrit	10.609									10.609
b.v.o bovenbouw (excl. p-garage)		21.881	2.357	381	8.291	3.234	1.525	2.509		40.238
v.v.o bovenbouw	44	17.759	1.916	377	6.821	2.817	1.274	2.413		33.423
Bron Interim bouw consult, meer rapport 13.123.0.660										
<b>Stichtingskosten</b>										
Bouwkosten	€ 10.447.171	€ 36.440.288	€ 3.374.908	€ 555.338	€ 12.138.909	€ 5.184.052	€ 2.234.020	€ 3.812.555		€ 73.987.839
Bijkomendekosten	€ 4.175.270	€ 15.193.816	€ 1.275.582	€ 210.375	€ 4.850.297	€ 1.980.326	€ 845.024	€ 1.385.071		€ 29.884.762
<b>Totaal exclusief grond</b>	<b>€ 14.622.441</b>	<b>€ 51.634.104</b>	<b>€ 4.650.488</b>	<b>€ 765.714</b>	<b>€ 16.989.206</b>	<b>€ 7.144.979</b>	<b>€ 3.079.044</b>	<b>€ 4.977.626</b>		<b>€ 103.872.601</b>
Grondverwervingskosten	€ -	€ 1.130.071	€ 121.714	€ 19.893	€ 428.195	€ 187.005	€ 78.735	€ 132.676		€ 2.078.090
<b>Totaal inclusief grondverwervingskosten</b>	<b>€ 14.622.441</b>	<b>€ 52.764.175</b>	<b>€ 4.772.202</b>	<b>€ 785.407</b>	<b>€ 17.426.401</b>	<b>€ 7.311.984</b>	<b>€ 3.157.779</b>	<b>€ 5.110.301</b>		<b>€ 105.950.691</b>
Waarde inbreng eigen grond	€ -	€ 2.525.410	€ 271.998	€ 44.010	€ 956.904	€ 373.213	€ 175.952	€ 296.495		€ 4.643.981
<b>Totaal inclusief waarde inbreng eigen grond</b>	<b>€ 14.622.441</b>	<b>€ 55.289.585</b>	<b>€ 5.044.200</b>	<b>€ 829.416</b>	<b>€ 18.383.305</b>	<b>€ 7.685.197</b>	<b>€ 3.333.731</b>	<b>€ 5.406.797</b>		<b>€ 110.594.672</b>
Excl. grond/m <sup>2</sup> BVO	€ 1.378	€ 2.360	€ 1.973	€ 2.008	€ 2.050	€ 2.210	€ 2.020	€ 1.938		€ 2.043
Incl. grondverwervingskosten/m <sup>2</sup> BVO	€ 1.378	€ 2.411	€ 2.025	€ 2.060	€ 2.102	€ 2.261	€ 2.071	€ 1.989		€ 2.084
Incl. waarde inbreng eigen grond/m <sup>2</sup> BVO	€ 1.378	€ 2.527	€ 2.140	€ 2.175	€ 2.217	€ 2.377	€ 2.187	€ 2.105		€ 2.175

*Stichtingskostenopzet Lammenschans per gebruiksdeel (bedragen zijn excl. BTW)*

Er is een onderscheid gemaakt tussen de parkeergarage (P-garage), ROC Leiden, Integraal Praktijk Centrum (IPC), xxx(xxx), VMBO, Sporthal met bijkomende ruimte (Sport), commerciële kantoorruimte op de negende etage (kantoor 9<sup>e</sup> verdieping) en de supermarkt. De stichtingskosten zijn toebedeeld per oppervlakte van de desbetreffende ruimte en onderverdeeld in bouwkosten, bijkomende kosten en grondkosten. In Appendix A.8 zijn de onderscheiden gebruiksdelens nader beschreven.

Voor de locatie Lammenschans geldt dat deze wordt gesplitst in twee appartementsrechten: een deel van het gebouw wordt geleverd aan Green (onderwijs ten behoeve van het ROC Leiden en commerciële ruimte) en het ander deel wordt geleverd aan de Gemeente Leiden (t.b.v. de VMBO instelling Da Vinci College).

Naast de inventarisatie van stichtingskosten van het gebouw en de waarde van de inbreng eigen grond, zijn er nog kosten voor BTW compensatie onderwijsdeel, beleggingskosten en kosten koopplicht zoals in onderstaande tabel weergegeven.

Om inzicht te geven in de totale kosten en de opbrengsten Lammenschans zijn in de tabel ook de direct toerekenbare verkoopopbrengsten van Lammenschans opgenomen. Dit overzicht van kosten en opbrengsten Lammenschans resulteert in een negatief saldo van € 29.199.263.

<sup>60</sup> Bron: Verslag RvT ROC Leiden (5-6-2007)

<sup>61</sup> Bron: Verslag RvT ROC Leiden (30-3-2009)

## Resume kosten en opbrengsten Lammenschans

Locatie nieuw	Lammenschans	
<i>Kosten</i>		
Stichtingskosten excl BTW Aankoop grond Gemeente en xxx	€	-103.872.601
Inbreng eigen grond *	€	-2.078.090
Betaalde BTW-compensatie **	€	-4.643.981
CW bijdrage huurdering gymzalen***	€	-7.292.069
Beleggingskosten excl BTW	€	-1.062.188
Kosten koopplicht excl BTW	€	-338.569
Kosten totaal	€	-600.000
		€ -119.887.498
<i>Opbrengsten</i>		
VMBO excl BTW af	€	13.088.235
Tekengeld supermarkt	€	2.000.000
ROC onderwijs + commercieel af	€	75.600.000
Opbrengsten totaal	€	90.688.235
<b>Totaal excl BTW</b>	<b>€</b>	<b>-29.199.263</b>

\* De totale waarde van de grond is berekend op 40.238 m<sup>2</sup> BVO \* € 175,- m<sup>2</sup> BVO (excl BTW) = € 7.041.650,- aan de hand van het uitgifteprijs van de gemeente. Aan de parkeergarage is geen grondwaarde toegekend. Een deel van de grond (5782 / 16.981) is gekocht door ROC Leiden van de Gemeente Leiden (en xxx). De waarde van de eigen ingebrachte grond is berekend op € 4.643.981,- (11.199 / 16.981 X € 7.041.650,-).

\*\* Voor het onderwijsdeel van Lammenschans heeft ROC Leiden aan Green BTW-compensatie betaald.

\*\*\* De gymzalen zijn om niet in gebruik bij Da Vinci om niet voor een periode van 40 jaar. ROC Leiden heeft deze gymzalen verkocht aan Green. Green ontvangt geen huur van Da Vinci. De huurdering wordt door Green voor 40% in rekening gebracht bij ROC Leiden.

### Resume kosten en opbrengsten Lammenschans

Een vraag met betrekking tot de Contante Waarde (CW) bijdrage van huurdering staat nog uit bij ROC Leiden en is derhalve in deze rapportage nog niet verwerkt.

Om de financiële situatie te analyseren en het geheel te beoordelen is ook de afwikkeling van CS Zeezijde (zoals opgenomen in onderstaande paragraaf) en de transacties van de oude locaties benodigd (zoals opgenomen in paragraaf 3.5).

### Inventarisatie stichtingskosten CS Zeezijde

In juni 2007 wordt erkend dat projectontwikkeling in eigen beheer grote risico's met zich meebrengt gezien de kostenoverschrijdingen bij de ontwikkeling Lammenschans. Als zodanig wordt in het verslag van de RvT ROC Leiden<sup>62</sup> gesproken om de ontwikkeling van CS Zeezijde niet in eigen beheer voor te zetten. Aangezien Green in december 2007 aangeeft serieus geïnteresseerd te zijn de ontwikkeling over te nemen van CCL, wordt de optie om over te gaan tot het overdragen van de ontwikkeling overwogen.

In maart 2009 wordt door de RvT gesteld dat indien CS Zeezijde ook wordt gegund aan Green er een bonus van € 3 miljoen wordt uitgekeerd door Green aan ROC Leiden. Met deze bonus kan ROC Leiden de tekorten op Lammenschans beperken. De verrekening van deze bonus is niet aangetroffen in een specificatie in een van de twee projecten. Dit is bevestigd door ROC Leiden.

De verkoop van de ontwikkeling CS Zeezijde is verkocht op 11 februari 2010 aan Green door CCL voor € 20 miljoen. In maart 2010 wordt in een verslag van de Auditcommissie<sup>63</sup> gesteld dat de meeropbrengsten € 5 à € 6 miljoen zijn ten opzichte van de reeds gemaakte investeringen. Dit wordt bekrachtigd door een opmerking tijdens de RvT ROC Leiden<sup>64</sup> vergadering waarin wordt gemeld dat

<sup>62</sup> Bron: RvT ROC Leiden (21 juni 2007)

<sup>63</sup> Bron: Verslag Auditcommissie (8 maart 2010)

<sup>64</sup> Bron: RvT ROC Leiden (20 juni 2011)

een boekwinst van € 5 miljoen ontstaat. Op het moment van verkoop van de ontwikkeling van CS Zeezijde (1 juni 2010) is er circa € 15 miljoen door CCL uitgegeven aan ontwikkelkosten.

Door het overdragen van de ontwikkeling van CS Zeezijde aan een derde partij draag ROC Leiden geen risico meer ten aanzien van de kosten van de realisatie van CS Zeezijde.

Alleen ten behoeve van de benchmark zijn de gebudgetteerde stichtingskosten uit het planstadium voor CS Zeezijde inzichtelijk gemaakt. Zie hiervoor de onderstaande tabel.

Stichtingskostenopzet CS	peildatum 1-6-2010 (verkoop ontwikkeling)							Totaal CS
	P-garage	ROC	Beursvloer	Comm bbg	Comm kantoor	Hotel	Cong & rest	
<i>Kengetallen</i>								
b.v.o ondergrondse p-garage incl. inrit	12.224							12.224
b.v.o bovenbouw (excl. p-garage)		15.400	2.722	3.194	5.846	8.519	2.857	38.538
v.v.o bovenbouw		12.782	2.450	2.875	4.852	7.071	2.371	32.401
Bron CCL 7 maart 2008: 3526 budgettranning nieuw bouw CS Zeezijde.pdf								
<i>Stichtingskosten</i>								
Bouwkosten	€ 16.793.178	€ 24.040.973	€ 4.248.895	€ 5.074.418	€ 9.126.159	€ 13.299.446	€ 4.459.373	€ 77.042.442
Bijkomendekosten	€ 5.534.352	€ 10.259.546	€ 1.578.470	€ 1.896.208	€ 3.390.901	€ 4.940.765	€ 1.657.138	€ 29.257.380
<b>Totaal exclusief grondverwervingskosten</b>	<b>€ 22.327.529</b>	<b>€ 34.300.518</b>	<b>€ 5.827.365</b>	<b>€ 6.970.626</b>	<b>€ 12.517.061</b>	<b>€ 18.240.211</b>	<b>€ 6.116.511</b>	<b>€ 106.299.822</b>
Grondverwervingskosten	€ -	€ 2.363.098	€ 417.685	€ 490.113	€ 897.057	€ 1.307.223	€ 438.401	€ 5.913.577
<b>Totaal inclusief grondverwervingskosten</b>	<b>€ 22.327.529</b>	<b>€ 36.663.617</b>	<b>€ 6.245.051</b>	<b>€ 7.460.739</b>	<b>€ 13.414.117</b>	<b>€ 19.547.434</b>	<b>€ 6.554.912</b>	<b>€ 112.213.399</b>
Excl. grondverwervingskosten/m <sup>2</sup> BVO	€ 1.827	€ 2.227	€ 2.141	€ 2.182	€ 2.141	€ 2.141	€ 2.141	€ 2.094
Incl. grondverwervingskosten/m <sup>2</sup> BVO	€ 1.827	€ 2.381	€ 2.294	€ 2.336	€ 2.295	€ 2.295	€ 2.294	€ 2.211

*Gebudgetteerde stichtingskostenopzet CS Zeezijde per gebruiksdeel (bedragen zijn excl. BTW)*

Er is een onderscheid gemaakt tussen de parkeergarage (P-garage), ROC Leiden, Beursvloer, commerciële ruimte op de begane grond (Comm bbg), commerciële kantoorruimte (Comm kantoor), hotel en congresruimte inclusief het restaurant (Cong & rest). De stichtingskosten zijn toebedeeld per oppervlakte van de desbetreffende ruimte en onderverdeeld in grondkosten, bouwkosten en bijkomende kosten.

CS Zeezijde kent als bijzondere omstandigheid dat de huurperiode van het onderwijsdeel van 30 jaar zeer lang is ten opzichte van wat bij verhuur gebruikelijk is. Meer gebruikelijk is een verhuurperiode van maximaal 15 jaar. Ook geldt een koopoptie na 20 jaar voor een vast bedrag van € 122,6 miljoen. Daarnaast is er sprake van huurgaranties voor het hoteldeel (10 jaar, met een huur van € 129,- per m<sup>2</sup> VVO met hoge index van 5%) en kantoorruimte op de 6<sup>e</sup> verdieping (2 jaar, met een huur van € 176,- per m<sup>2</sup> VVO met een normale index CPI). Op deze wijze wordt het kostenrisico van de realisatie verschoven naar een huurrisico voor ROC Leiden. Om inzicht te geven in de totale kosten en de opbrengsten CS Zeezijde zijn in onderstaande tabel de direct toerekenbare verkoopopbrengsten van CS Zeezijde opgenomen. Dit overzicht van kosten en opbrengsten CS Zeezijde resulteert in een saldo van € 5.271.034,-. De kosten van grondverwerving, planvoorbereiding, de beleggingskosten en kosten van de koopoptie vormen de totale kosten voor ROC Leiden. De opbrengst van de verkoop van de ontwikkeling in combinatie met het aangaan van de 30 jarige huurovereenkomst voor het onderwijsdeel bedraagt € 20 miljoen.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> De inventarisatie van de stichtingskosten is nadrukkelijk geen basis voor analyse van de totale kosten en opbrengsten waarbij ook andere factoren moeten worden meegenomen zoals beleggingskosten, koopkosten, etc.

## Resume kosten en opbrengsten CS Zeezijde

Locatie nieuw	CS Zeezijde	
<i>Kosten</i>		
Grond en voorbereiding excl BTW	€	-14.390.397
Inbreng eigen grond		NVT
Beleggingskosten excl BTW	€	-338.569
Kosten koopoptie excl BTW	€	-
<b>Kosten totaal</b>	€	<b>-14.728.966</b>
<i>Opbrengsten</i>		
Verkoop grond + plan *	€	20.000.000
<b>Opbrengsten totaal</b>	€	<b>20.000.000</b>
<b>Totaal excl BTW</b>	€	<b>5.271.034</b>

\* Verkoop grond- en ontwikkelplan onder voorwaarde van huurcontract 30 jaar en koopoptie na 20 jaar

### Resume kosten en opbrengsten CS Zeezijde

De verkoopopbrengst in verhouding staat niet op zich zelf, maar moet in relatie worden gezien met de aangegane 30 jarige huurverplichting voor het onderwijsdeel (waaronder begrepen een aan Green betaalde BTW compensatie van € 6.708.545,-) en huurgaranties voor commerciële ruimte. De verkoop is tot stand gekomen in combinatie met het aangaan van een huurovereenkomst voor 30 jaar bij een huur van € 176,- m<sup>2</sup> VVO (inclusief indexatie). Bij het aangaan van langdurige huurovereenkomsten worden doorgaans aanzienlijke vergoedingen betaald in de vorm van huurvrije periode of andere incentives, mede afhankelijk van de hoogte van de huur. In de scenario's met vergelijking van constructen (zie hoofdstuk 3.4) wordt dit aspect nader beschouwd.

### Stichtingskosten Lammenschans en CS Zeezijde in relatie tot de benchmark

In de onderstaande tabel is een samenvattend overzicht weergegeven van de stichtingskosten per gebouw, per kostensoort en per m<sup>2</sup> BVO.

		Lammenschans		CS Zeezijde	
Totaal b.v.o's	m <sup>2</sup>	50.847		50.762	
b.v.o ondergrondse p-garage incl. inrit	m <sup>2</sup>	10.609		12.224	
b.v.o bovenbouw (excl. p-garage)	m <sup>2</sup>	40.238		38.538	
v.v.o bovenbouw	m <sup>2</sup>	33.423		32.401	
aantal parkeerplekken in p-garage	#	337		359	
b.v.o. p-garage/parkeerplaats	m <sup>2</sup>	31		34	
<b>Stichtingskosten</b>		<b>Totaal</b>	<b>€ per m<sup>2</sup> BVO</b>	<b>Totaal</b>	<b>€ per m<sup>2</sup> BVO</b>
Bouwkosten		€ 73.987.839	€ 1.455	€ 77.042.442	€ 1.518
Bijkomendekosten		€ 29.884.762	€ 588	€ 29.257.380	€ 576
<b>Stichtingskosten excl. grond excl. BTW</b>		<b>€ 103.872.601</b>	<b>€ 2.043</b>	<b>€ 106.299.822</b>	<b>€ 2.094</b>

### Overzicht stichtingskosten Lammenschans en CS Zeezijde

De gerealiseerde stichtingskosten Lammenschans exclusief grond zijn € 103.872.601 (exclusief BTW). De totale stichtingskosten per BVO (exclusief grond en BTW) komen daarmee op € 2.043,-.

De stichtingskosten zijn weergegeven exclusief grondverwervingskosten. De kosten inclusief grondverwerving van € 2.078.090 komen daarmee op € 105.950.691 (exclusief BTW) per de datum van levering 1 juni 2011. De waarde van de zelf ingebrachte grond is hierin niet begrepen en is berekend op € 4.643.981 (dit betekent dat de stichtingskosten plus grondverwerving en eigen inbreng van eigen grond berekend zijn op: € 110.594.672,- exclusief BTW).

De gebudgetteerde stichtingskosten CS Zeezijde exclusief grond zijn € 106.299.822 (exclusief BTW). De totale stichtingskosten per BVO (exclusief grond en BTW) komen daarmee op € 2.094,-. De stichtingskosten inclusief grondverwerving van € 5.913.577 zijn geraamd op € 112.213.399 (exclusief BTW) per de datum van levering van de grond met het ontwikkelplan 1 juni 2010.

Om een beeld te verkrijgen bij de marktconformiteit van de stichtingskosten van de gebouwen (bouwkosten inclusief bijkomende kosten) van zowel Lammenschans en CS Zeezijde zijn onderstaand kengetallen weergegeven. De gehanteerde kengetallen vinden wij geschikt om mee te vergelijken omdat de prijsverandering van bouwkosten in de periode 1 juni 2011 - januari 2013 beperkt is geweest. Er is vergeleken op basis van de gemiddelde prijs per m<sup>2</sup> BVO van de gehele complexen.

	Kengetallen *		Lammenschans		CS Zeezijde	
	laag	hoog				
Bouwkosten / m <sup>2</sup> BVO	€ 1.091	€ 1.355	€ 1.455	€ 1.518		
Bijkomende kosten	26%	45%	40%	38%		
Stichtingskosten / m <sup>2</sup> BVO **	€ 1.375	€ 1.965	€ 2.043	€ 2.094		

\* Kengetallen bouw kostencompas onderw jsfunctie ROC peildatum januari 2013

\*\* Kosten zijn exclusief grond-, exclusief inrichtingskosten en exclusief BTW.

*Benchmarkgegevens bouwkosten per m<sup>2</sup> BVO*

Uit de vergelijking met stichtingskosten (prijspeil januari 2013) blijkt dat de stichtingskosten voor zowel Lammenschans als CS Zeezijde boven de bovengrens van de benchmark liggen. Dit kan verklaard worden door:

- Complexe en ambitieuze gebouwen met architectonische vormgeving;
- Complexe projecten door verscheidenheid aan functies;
- Complexiteit inpassen in bestaande omgeving (direct aan het spoor);
- Vertraging bouwproces Lammenschans en lange voorbereiding van beide projecten (initiatie 2001).

De eventuele hoge bouwkosten ten gevolgen van de hoogconjunctuur bij aanbesteding in 2008, worden geacht te zijn inbegrepen in de gekozen kengetallen (prijspeil januari 2013).

Naast de bouw –en bijkomende kosten, zijn additionele kosten gemaakt voor bijvoorbeeld het aantrekken van de eindbelegger of de koopplicht van Lammenschans zoals genoemd in de kosten en opbrengsten tabellen in dit hoofdstuk. In bovenstaande benchmark zijn deze kosten omwille van een faire vergelijking echter buiten beschouwing gelaten.

### **3.4. Vergelijking en nadere analyse construct Lammenschans en CS Zeezijde**

ROC Leiden heeft tijdens de voorbereidingsfase de intentie uitgesproken de eigen gebruiksdelen (onderwijs) in eigendom te willen houden. Gedurende de plan- en realisatiefase zijn echter afwegingen gemaakt welke er toe geleid hebben dat het ROC Leiden andere keuzes heeft gemaakt. Het hoge ambitieniveau van het ROC Leiden in combinatie met stijgende kosten is voor ROC Leiden aanleiding geweest alternatieven te zoeken voor de realisatie van nieuwbouwprojecten Lammenschans en CS Zeezijde.

De plannen zijn geïnitieerd in een periode dat vastgoed alleen maar in waarde leek te stijgen waarvan ROC Leiden wilde profiteren<sup>66</sup>. Ten tijden van de aanbesteding en realisatie zijn de economische omstandigheden veranderd. Om toch de ambities van ROC Leiden te kunnen verwezenlijken is gezocht naar alternatieven, die afwijken van het eerdere uitgangspunt van het in eigendom houden van het onderwijsdeel van beide objecten.

<sup>66</sup> Bronnen: 2007-06-05 verslag RvT 06052007.doc en 2008-03-02 verslag Auditcomm. Nieuwbouw 20 maart 2008.doc.



Deze afwijking heeft geleid tot de bestaande constructen. Dat betekent voor Lammenschans een verkoop van het gehele complex en het terughuren van de onderwijsruimte met een kooplicht na 20 jaar van het gehele appartementsrecht (exclusief Da Vinci VMBO deel). Voor CS Zeezijde betekent dit een verkoop van de ontwikkelingslocatie in combinatie met het sluiten van een 30 jarige huurovereenkomst voor het onderwijsdeel met een koopoptie voor het gehele complex (inclusief commerciële ruimtes).

In onze rapportage fase 1 is de logica van het bestaande construct van Lammenschans geanalyseerd. In deze fase wordt voor de construct vergelijking ten aanzien van Lammenschans uitgegaan van de in de LOI omschreven alternatieven, met dien verstande dat de kooplicht voor de commerciële ruimte in 2031 is komen te vervallen en als gevolg daarvan de koopsom met € 15 miljoen wordt verlaagd.

In deze fase maken we tevens de vergelijking van de constructen van Lammenschans en CS Zeezijde (op basis van vergelijkbare scenario's). De scenario's zijn doorgerekend op basis van netto contante waarde van cash uitgaven.

Om beide constructen met elkaar te kunnen vergelijken is het noodzakelijk om voor beide locaties vergelijkbare uitgangspunten te hanteren<sup>67</sup>:

- *Gebruiksperiode*: De vergelijking is gebaseerd op een gelijke gebruiksperiode van 30 jaar.
- *Startmoment gebruiksperiode*:
  - datum levering en ingebruikname Lammenschans, 1 juni 2011;
  - datum ingebruikname CS Zeezijde, 1 juli 2013.
- *Gebruiksdelen*: We baseren de vergelijking op de huidige huursituatie van het ROC Leiden. Het aantal m<sup>2</sup> VVO is gelijk aan hetgeen wordt genoemd in de huurnota's (januari 2014). De commerciële ruimten worden voor deze vergelijking buiten beschouwing gelaten;
- *Indien eigendom*: Ten aanzien van de kosten gelden de aan de onderwijsruimte toerekenbare stichtingskosten;
- *Huurprijs*: Prijspeil aanvangshuur van de locaties, index gelijk aan inflatie;
- *BTW*: Alle bedragen in de vergelijking zijn exclusief BTW;
- *Financiering*: Volledige financiering over de benodigde investering met aflossing ter grootte van de afschrijving van 2,5% (mengpercentage op basis van de verschillende bouwdelen (constructie, installaties, afbouw, etc.)). Restwaarde na 30 jaar is gelijk aan restant lening;
- *Gebruikslasten*: Servicekosten, schoonmaakkosten, verwarmingskosten etc. worden buiten beschouwing gelaten, deze lasten zijn immers voor alle scenario's vergelijkbaar;
- *Investerings*: Er worden geen investeringen meegenomen in de vergelijking, aangezien dit in alle scenario's als gelijk wordt aangenomen;
- *Financiële aannames*: In de berekening van de scenario's:
  - Disconteringsvoet 6,6%<sup>68</sup>;
  - Exploitatiekosten € 19,24 per VVO m<sup>2</sup><sup>69</sup>, index gelijk aan inflatie;
  - Inflatie: 2,0% (langjarig streefcijfer ECB);
  - Rentepercentage financiering 4,5%;
  - Rendement op beleggingsdepot 6,68%<sup>70</sup>;

Naar aanleiding van de uitgangspunten voor de vergelijking zijn onderstaand de verhuurbare oppervlaktes en huren in onderstaande tabel weergegeven.

---

<sup>67</sup> We wijken met deze vergelijking af van de situatie zoals in de PwC rapportage van fase 1 is beschreven, waarbij inzicht werd gegeven in de logica van de werking van het construct Lammenschans (PwC rapportage van fase 1 (referentie: 2014- 0040 PvD/GJP/jm van 10 februari 2014)). De contractperiode van Lammenschans is 20 jaar en CS Zeezijde 30 jaar. Voor de onderlinge vergelijking is 30 jaar aangehouden voor beide constructen. We komen met deze opzet tot een vergelijking van de locaties (eigendom versus huur van de locaties met alle opties, plichten, garanties, etc.).

<sup>68</sup> Bron: Taxatierapport NAI, 1-7-2013

<sup>69</sup> Bron: Taxatierapport NAI, 1-7-2013

<sup>70</sup> In het scenario waarbij een beleggingsdepot moet worden aangehouden is gerekend met een jaarlijkse rendement van 6,68% bij de genoemde jaarlijkse premies. Dit veronderstelde rendement is naar onze mening te hoog gezien de gekozen defensieve beleggingsstrategie. Wij hebben begrepen dat het rendement tot op heden ook is tegengevallen.

Lammenschans			
Huur-situatie	opp in m <sup>2</sup> wo	huur/m <sup>2</sup> wo	aanvangs huur/jaar, juni 2011
Onderwijsdeel ROC	16.960	€ 150	€ 2.544.000
IPC / ROC	1753	€ 150	€ 262.950
Kantine ROC	450	€ 150	€ 67.500
Subtotaal	19.163		€ 2.874.450
9e verdieping per 1-1-2016	1274	€ 150	€ 191.100
<b>Totaal</b>	<b>20.437</b>		<b>€ 3.065.550</b>

CS Zeezijde			
Huursituatie	opp in m <sup>2</sup> wo	huur/m <sup>2</sup> wo	aanvangshuur / jaar 2013
Onderwijsdeel	14.145	€ 176	€ 2.489.520
Kantine en congres	2.525	€ 176	€ 444.400
Subtotaal	16.670		€ 2.933.920
<b>Totaal</b>	<b>16.670</b>		<b>€ 2.933.920</b>

alle bedragen exclusief BTW

*Oppervlakte m<sup>2</sup> VVO en aanvangshuur per locatie*

Om beide constructen te kunnen vergelijken is het noodzakelijk de stichtingskosten voor sec het onderwijsdeel af te bakenen en inzichtelijk te maken. Om deze afbakening te realiseren wordt naar rato van de totale vierkantenmeters een toerekening gemaakt.

Uit de meetrapporten zijn de verhoudingen tussen VVO en BVO afgeleid voor de betreffende onderwijsruimten die per januari 2014 worden gehuurd. Aan de hand van de BVO's voor de betreffende ruimten en de stichtingskosten per m<sup>2</sup> BVO zijn de stichtingskosten van de onderwijsruimten afgeleid zoals weergegeven in onderstaande tabel. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de genoemde BVO's afgeleide betreffen van de huurnota's (januari 2014) welke niet volledig matchen met de meest recente meetstaat (januari 2014). De tabellen bevatten alleen de cash uitgaven. De ingebrachte grond is niet meegenomen omdat deze niet hoeft te worden gefinancierd.

Lammenschans			
Huursituatie	BVO	stichtings kosten/m <sup>2</sup> BVO	stichtingskosten
Onderwijsdeel ROC	20.897	€ 2.411	€ 50.390.455
IPC / ROC	2.156	€ 2.025	€ 4.365.204
Kantine ROC	554	€ 2.411	€ 1.336.991
Subtotaal	23.607		€ 56.092.649
9e verdieping per 1-1-2016	1.525	€ 2.071	€ 3.158.753
<b>Totaal</b>	<b>25.132</b>		<b>€ 59.251.401</b>

alle bedragen exclusief BTW inclusief grondverwervingskosten a € 52 m<sup>2</sup> BVO

CS Zeezijde			
Huursituatie	BVO	stichtings kosten/m <sup>2</sup> BVO	stichtings- kosten
Onderwijsdeel	17.042	€ 2.381	€ 40.572.815
Kantine en congres	3.043	€ 2.294	€ 6.981.658
6e verdieping in overleg tusen ROC Leiden en Green			
<b>Totaal</b>	<b>20.084</b>		<b>€ 47.554.474</b>

alle bedragen exclusief BTW inclusief grondverwervingskosten a € 153 m<sup>2</sup> BVO

*Stichtingskosten ROC Leiden gebruiksdelen per locatie*

Voor de analyse van de verschillen tussen de twee constructen is enkel het gebruiksdeel van het ROC Leiden als uitgangspunt genomen (ten behoeve van de vergelijkbaarheid). De relevante gebruiksdelen voor Lammenschans zijn het onderwijsdeel voor ROC Leiden, het IPC, de kantine en - in verband met de huurgarantie - de kantoorruimte op de 9<sup>e</sup> verdieping<sup>71</sup>. De relevante gebruiksdelen voor CS Zeezijde zijn het onderwijsdeel voor ROC Leiden, de kantine en het gebruiksdeel voor het congrescentrum. Hiervoor is op basis van BVO's en gemaakte stichtingskosten op totaalniveau een toedeling gemaakt per relevant gebruikersdeel. De berekende relevante stichtingskosten zoals vermeld in de bovenstaande tabel voor de gebruiksdelen ROC Leiden zijn voor Lammenschans € 59.251.401,- exclusief BTW en voor CS Zeezijde € 47.554.474 exclusief BTW.

### *Uitwerking van de scenario's*

Per locatie is een aantal scenario's uitgewerkt om de onderlinge verschillen tussen beide constructen inzichtelijk te maken. De scenario's zijn:

1. Beide locaties voor het gebruiksdeel ROC Leiden worden in eigen beheer gebouwd en blijven gedurende de exploitatieperiode van 30 jaar in eigendom<sup>72</sup>. We noemen dit het basisscenario.

<sup>71</sup> Voor deze ruimte, vanaf 1 januari 2014 ter beschikking, moet per 1 januari 2016 huur betaald worden.

<sup>72</sup> Hierbij wordt de zelfde beoordelingssystematiek als in fase 1 gehanteerd: "Er wordt een vergelijk gemaakt met het alternatief als ROC Leiden de financiering en exploitatie in eigen beheer had uitgevoerd. Dit vergelijk is gemaakt op basis van de totale uitgaven gedurende de looptijd en de contante waarde hiervan." (PwC rapportage van fase 1 (referentie: 2014- 0040 PvD/GJP/jm van 10 februari 2014)

In het basis scenario wordt gebruik gemaakt van een fictieve situatie waarbij ROC Leiden als eigenaar-gebruiker zelf verantwoordelijk is voor beheer en financiering;

2. Beide locaties voor het gebruiksdeel ROC Leiden conform het huidige huurcontract inclusief huurgaranties, koopplicht / –optie. Beide huurcontracten hebben een keuze mogelijkheid (koopoptie en koopplicht) na een periode van twintig jaar. Voor de locatie Lammenschans houden we rekening met de aanpassing in de huidige terugkoopplicht (zonder terugkoop van de commerciële ruimte ad € 15 miljoen, conform LOI);
3. en 4 (alternatieven per construct op basis van de LOI). Beide locaties voor het gebruiksdeel ROC Leiden conform huidige huursituatie met de impact van de verschillende LOI alternatieven:
  - A. Voor Lammenschans betreft dit sale-leaseback in jaar 2031, met een huurperiode van 10 jaar (in twee varianten 3 en 4);
  - B. Voor CS Zeezijde betreft dit de uitoefening van de optie tot koop van gehele complex in 2033 inclusief commerciële ruimte (3). Daarnaast wordt een scenario uitgewerkt waarin afgezien wordt van de koopoptie in 2033 en de huurkorting van het 21<sup>e</sup> jaar contant wordt gemaakt en uitgekeerd bij aanvang 1 juli 2013 (4).

In onderstaande tabellen zijn de resultaten van de beschreven scenario's weergegeven.

1. Scenario 30 jaar eigendom onderwijsdeel ROC met financiering + aflossing + restwaarde na 30 jr				
BVO 25.132 m <sup>2</sup> , wo 20.437 m <sup>2</sup> , incl. 9e verdieping				
Investing (saldo lening) t=0	€	-59.251.401	desinvestering (eindwaarde)	€ 14.812.850
Afschrijving		2,50% per jaar		€ -44.438.551
Aflossing			€ -1.481.285	jaar 1
Rentekosten		4,50% (lange termijn)	€ -2.666.313	jaar 1
Subtotaal kapitaalslasten			€ -4.147.598	jaar 1
Inflatie		2,00%		
Exploitatie kosten	€	19,24 per m <sup>2</sup> wo (bron NAI)	€ -393.208	jaar 1
Totale kosten		gemiddeld per jaar	€ -3.712.783 over 30 jaar	€ -111.383.476
Contante waarde kosten		6,60% (bron NAI)		<b>€ -52.942.880</b>

2. Scenario 30 jaar, 20 jaar huur, daarna eigendom (LOI koopplicht gecorrigeerd met € 15 mln.)				
Koopplicht na 20 jr		onderwijsdeel		€ -58.387.096
Afschrijving		2,50% per jaar	na 20 jaar	€ -29.625.701
Aflossing vanaf jaar 2031				jaar 21
Rentekosten		4,50% (lange termijn)		
Subtotaal kapitaalslasten				
Inflatie		2,00%		
Exploitatiekosten per jaar 21	€	19,24 per m <sup>2</sup> wo (bron NAI)		€ 29.625.701
Restwaarde na 20 jaar				€ -28.761.396
Impairment na 20 jr (verschil koopplicht en restwaarde)				€ -28.761.396
Huurbetaling jaren 1 t/m 20 (9de per 1/1/2016)	€	3.065.550,00		
Storting/jaar en beleggingsdepot na 20 jaar			6,68% € -1.010.554	€ 40.000.000
BNG depot boekwinst				€ 11.238.605
Totale kosten		gemiddeld per jaar	€ -3.803.052 over 30 jaar	€ -114.091.556
Contante waarde kosten		6,60% (bron NAI)		<b>€ -54.267.762</b>

3. Scenario 30 jaar huur (LOI oktober 2013 koopplicht en sale lease back na 20 jaar € 35 mln.)				
Koopplicht na 20 jr in 2013		onderwijsdeel		€ -58.387.096
Verkoop in 2031 b j huur voor 10 jaar				€ 35.000.000
Verschil koopplicht en verkoop in jaar 2031				€ -23.387.096
Depotstorting per jaar			€ -590.848	
Depot incl rendement			6,68%	
Huurbetaling per jaar 1 juni 2031			€ -3.500.000	
Inflatie		2,00%		
Totale kosten		gemiddeld per jaar	€ -4.123.916 over 30 jaar	€ -123.717.482
Contante waarde kosten		6,60% (bron NAI)		<b>€ -54.018.155</b>

4. Scenario 30 jaar huur (LOI oktober 2013 koopplicht en sale lease back na 20 jaar € 40 mln.)				
Koopplicht na 20 jr		onderwijsdeel		€ -58.387.096
Verkoop in 2031				€ 40.000.000
Verschil koopplicht en verkoop in jaar 2031				€ -18.387.096
Depotstorting			€ -464.529	
Depot incl rendement			6,68%	
Huurbetaling per jaar 1 juni 2031			€ -4.555.246	
Inflatie		2,00%		
Totale kosten		gemiddeld per jaar	€ -4.424.858 over 30 jaar	€ -132.745.747
Contante waarde kosten		6,60% (bron NAI)		<b>€ -57.245.427</b>

Scenario's Lammenschans

De uitwerking van de scenario's Lammenschans geeft weer dat bij een lange looptijd (in dit geval 30 jaar) het basisscenario (1) waarbij de locatie in eigen beheer wordt geëxploiteerd het meest voordelige is. De voordelen bij een huursituatie in termen van flexibiliteit en 'off balance' worden teniet gedaan door de lange contractperiode. Met de overige scenario's wordt inzichtelijk dat verdere aanpassingen op het huidige contract zoals beschreven in de LOI geen verbetering zijn voor het ROC Leiden.

1. Scenario 30 jaar eigendom onderwijsdeel ROC met financiering + aflossing + restwaarde na 30 jr					
BVO 20.084 m <sup>2</sup> , wo 16.670 m <sup>2</sup>					
Investering (saldo lening) t=0	€	-47.554.474	desinvestering (eindwaarde)	€	11.888.619
Afschrijving		2,50%	per jaar	€	-35.665.856
Aflossing				€	-1.188.862 jaar 1
Rentekosten		4,50%	(lange termijn)	€	-2.139.951 jaar 1
Subtotaal kapitaalslasten				€	-3.328.813 jaar 1
Inflatie		2,00%			
Exploitatie kosten	€	19,24	per m <sup>2</sup> wo (bron NAI)	€	-320.731 jaar 1
Totale kosten		gemiddeld per jaar	€	-2.986.795	over 30 jaar € -89.603.857
Contante waarde kosten		6,60%	(bron NAI)	€	<b>-42.576.093</b>

2. Scenario 30 jaar huur conform huurcontract CS					
		opp. in m <sup>2</sup> wo	huur/m <sup>2</sup> wo		
Aanvangs huur 2013		16.670	€ 176	€	-2.933.920 jaar 1
Huurgarantie 6e verdieping		2.365	€ 176	€	-416.240 jaar 1
Huurgarantie 10e +11e verd.		5.729	€ 129	€	-739.041 jaar 1, index 5%
Geschatte opbengsten 10+11e		5.729	€ 140	€	- jaar 1, index 2%
Huurgarantie bij bezetting com. ruimten < 85%				€	-585.000 jaar 1, (totaal 5 jaren)
Huurkorting ROC deel: bij aanvang 3 mnd en jaar 21 geheel				€	733.480 en € 4.359.651 in jr 21
Huurkorting agv lagere BNG rente dan 5,5%				€	1.300.000 jaar 1
Inflatie		2,00%			
Totale kosten		gemiddeld per jaar	€	-4.081.396	over 30 jaar € -122.441.889
Contante waarde kosten		6,60%	(bron NAI)	€	<b>-51.836.393</b>

3. Scenario 30 jaar, 20 jaar huur, daarna eigendom gehele complex bij uitoefenen optie € 122,6 mln.					
BVO 50.762 m <sup>2</sup> , wo 16.670 m <sup>2</sup> + parkeergarage 359 pp + wo 15.731 m <sup>2</sup> commerciële ruimten					
Huurbetaling per jaar 1 augustus 2013				€	-2.933.920 jaar 1
Huurgarantie 6e verdieping		2.365	€ 176	€	-416.240 jaar 1
Huurgarantie 10e +11e verd.		5.729	€ 129	€	-739.041 jaar 1, index 5%
Geschatte opbengsten 10+11e		5.729	€ 140	€	- jaar 1, index 2%
Huurgarantie bij bezetting com. ruimten < 85%				€	-585.000 jaar 1, (totaal 5 jaren)
Huuropbengsten commerciële ruimten en 359 pp na jaar 20				€	3.127.656 jaar 21
Huurkorting agv lagere BNG rente dan 5,5%				€	1.300.000
Stichtingskosten	€	<b>112.213.399</b>		Koop 30-6-2033	€ -122.600.000
Aankoop kosten op 30-6-2033				€	-7.969.000
Waarde na 20 jaar afschrijven				€	56.106.700
Verschil koop optie en waarde na 20 jaar afschrijven				€	-66.493.301
Afschrijving / aflossing		2,50%	per jaar	€	-2.805.335 jaar 21
Rentekosten		4,50%	(lange termijn)		
Inflatie		2,00%			
Exploitatie kosten	€	19,24	per m <sup>2</sup> wo (bron NAI)	€	- jaar 1
Totale kosten		gemiddeld per jaar	€	-5.901.973	over 30 jaar € -177.059.182
Contante waarde kosten		6,60%	(bron NAI)	€	<b>-68.319.839</b>

4. Scenario 30 jaar huur conform LOI oktober 2013					
		opp. in m <sup>2</sup> wo	huur/m <sup>2</sup> wo		
Aanvangs huur 2013		16.670	€ 176	€	-2.933.920 jaar 1
Huurgarantie 6e verdieping		2.365	€ 176	€	-416.240 jaar 1
Huur van 6e verdieping voor een periode van 10 jaar (per 1 juli 2014 aanname)				€	-424.565
Huurkorting 6e verdieping voor 2 jaar bij aanvang per 1 juli 2014 (aanname)				€	424.565
Huurkorting ROC deel: bij aanvang 3 mnd en jaar 21 omgezet naar € 1,7 mln korting bij aanvang				€	2.433.480
Huurkorting agv lagere BNG rente dan 5,5%				€	1.300.000
Inflatie		2,00%			
Totale kosten		gemiddeld per jaar	€	-3.983.250	over 30 jaar € -119.497.504
Contante waarde kosten		6,60%	(bron NAI)	€	<b>-47.539.636</b>

Scenario's CS Zeezijde

De uitwerking van de scenario's CS Zeezijde geeft weer dat bij een lange looptijd (in dit geval 30 jaar) het basisscenario (1) waarbij de locatie in eigenbeheer zou zijn gebouwd en geëxploiteerd het meest voordelige is. Scenario 4 is voordeliger dan huidige contracten als gevolg van het doorhalen van huurgaranties voor commerciële ruimten. Eventuele voordelen van een huursituatie in termen van flexibiliteit en 'off balance' worden teniet gedaan door de lange contractperiode.

Het eventueel uitoefenen van de koopoptie (CS Zeezijde) is niet gunstig voor ROC Leiden. Dit scenario voorziet niet alleen in de verwerving van het onderwijsdeel maar ook van de commerciële ruimten.

In de vergelijking constateren we dat de mogelijk verwachte meeropbrengst (waarde groei van het onroerend goed) is opgenomen in de contracten. Voor Lammenschans betreft dit een koopplicht met een vooraf vastgestelde waarde en voor CS Zijde betreft het een koopoptie met een vooraf vastgestelde prijs. Beide constructen worden gekenmerkt door langlopende huurcontracten en de vastgoedobjecten hebben een zekere mate van incurantheid. Desalniettemin is de rationele vanuit financieel oogpunt voor beide constructen een dergelijke lange verbintenis niet logisch gebleken.

Beide constructen beschouwend is vanuit bedrijfseconomisch perspectief het huidige construct kostbaarder gebleken dan de objecten in eigen beheer te bouwen en exploiteren. Een eigendomssituatie zou financieel meer voor de hand hebben gelegen op basis van een vooraf vastgesteld budget passend bij een ROC onderwijsinstelling. Ten aanzien van Lammenschans merken wij dat het gekozen construct nog duurder kan uitvallen als gevolg van tegenvallende beleggingsresultaten (het werkelijke rendement is lager dan de aangenomen 6,6%, zie hiervoor ook onze bevindingen in rapportage fase 1).

	Scenario 2 LOI	Scenario 3 LOI	Scenario 4 LOI
Doelkapitaal	€ 40.000.000	€ 23.387.096	€ 18.387.096
Looptijd	20	20	20
Vereist rendement	6,68%	6,68%	6,68%
Jaarlijkse storting	€ -1.010.554	€ -590.848	€ -464.529
Vereist rendement	4,50%	4,50%	4,50%
Jaarlijkse storting	€ -1.275.046	€ -745.490	€ -586.110
Vereist rendement	2,50%	2,50%	2,50%
Jaarlijkse storting	€ -1.565.885	€ -915.538	€ -719.802

\* stortingen einde jaar

*Ontwikkeling doelkapitaal tbv koopplicht locatie Lammenschans per scenario, diverse rendementen*

Wij constateren dat gedurende het traject van het tot stand komen van beide constructen men niet heeft onderkend dat de plannen te duur zijn geworden. Bijkomend aspect behorende bij deze situatie is dat door een meer complexe structuur van de constructen de risico's voor ROC Leiden onvoldoende inzichtelijk zijn gebleken.

### 3.5. Transacties ROC Leiden

Om een volledig beeld te verkrijgen van het tot stand komen van Lammenschans en CS Zeezijde zijn tevens de (grond)transacties in kaart gebracht.

#### *Inventarisatie grond- vastgoedtransacties*

Verkopen van de (oude) locaties hebben onderdeel uitgemaakt van de afspraken van het ROC Leiden en de Gemeente Leiden. Inzicht in de grondaankopen (Lammenschans en CS Zeezijde) en de verkopen van (oude) locaties is noodzakelijk om een overzicht te genereren om de daadwerkelijke grondkosten volledig in kaart te brengen. Om de verschillen te duiden tussen de constructen CS Zeezijde en Lammenschans dient het hele speelveld in ogenschouw te worden genomen, inclusief de transacties van de oude- en nieuwe locaties.

De grond- en vastgoedtransacties vormen in feite de grondslag voor de ontwikkeling en realisatie van Lammenschans (en in mindere mate CS Zeezijde). De transacties hebben deels rondom Lammenschans plaats gevonden echter ook daarbuiten. In de tabel hieronder is het overzicht weergegeven van alle transacties.

Verkoop (voorgenomen verkoop)	Opbrengsten ROC
<b>Grond en opstal verkoop Gemeente Leiden</b>	
Lammenschanspark 1-6, 2321 JK te Leiden	€ 15.800.000
Haagweg 156, etc, te Leiden	€ 5.000.000
Dieperpoellaan 2, 2334 CN te Leiden	€ 4.000.000
Galgewater 1/1a, 2311 VZ te Leiden	€ 800.000
<b>Totaal verkocht aan Gemeente Leiden</b>	<b>€ 25.600.000</b>
<b>Verkoop aan Ymere (nog niet geleverd)*</b>	<b>€ 7.400.000</b>
Leidsedreef 4 en 5 Leiderdorp	
* Geschil tussen ROC Leiden tav prijs. Nog niet geleverd. Bankgarantie van € 4.000.000,-	

Aankoop Lammenschans	Kosten ROC
Lammenschansweg te Leiden (Gemeente Leiden)	€ 2.000.000
Kastanjekade te Leiden (xxx)	€ 78.090
<b>Totaal Lammenschans</b>	<b>€ 2.078.090</b>
Aankoop CS Zeezijde	Kosten ROC
Bargelaan te Leiden (xxx)	€ 5.913.577
<b>Totaal CZ Zeezijde</b>	<b>€ 5.913.577</b>

#### Overzicht transacties

In de bovenstaande tabellen is de koopsom opgenomen exclusief bijkomende kosten, kosten koper, kosten van overdracht (€ 8.090,-).

Het ROC Leiden heeft een aantal locaties verkocht aan de gemeente Leiden. Het ROC Leiden is tevens voornemens een locatie in Leiderdorp te verkopen aan Ymere. Deze transactie is echter nog niet voltooid. Het ROC Leiden heeft daarnaast een aantal locaties aangekocht voor de ontwikkeling en realisatie van de nieuwbouwpogaven inclusief een aankoop door ROC Leiden van xxx.

In het kort is de opbrengst van de opstallen onderwijsgebouwen inclusief grond is € 25,6 miljoen<sup>73</sup>. Daarnaast heeft het ROC Leiden voor afgerond in totaal € 8 miljoen grond aangekocht.

Voor een nadere omschrijving van adressen en kadastrale gegevens zie de Appendix A.10.

De fairness van de opbrengsten van de grond- en vastgoedtransacties kan alleen beschouwd worden in de gehele context van de nieuwbouw ontwikkeling van Lammenschans en CS Zeezijde. De bestemming van de verkochte gronden bepaald mede de waarde van de grond. Om te kunnen beoordelen of de opbrengsten van de oude locaties redelijk en billijk zijn ten opzichte van de marktcondities is het noodzakelijk inzicht te verkrijgen in specificaties van de oude locaties van ROC Leiden.

Er is geen informatie aangetroffen waarin de oude locaties nader omschreven zijn en de kadastrale gegevens onvoldoende zijn om de waarde van de locaties uit af te leiden. Bij een grondtransactie is de waarde namelijk alleen afhankelijk van het toekomstige gebruik (ontwikkelpotentieel).

In de onderstaande tabel is een samenvattend overzicht weergegeven van de oude locaties met bijbehorende opbrengsten.

Verkoop oude locaties	
Verkoop oude locatie aan gemeente Leiden	€ 25.600.000
Verkoop Leidsedreef aan Ymere	€ 7.400.000
<b>Totaal verkopen</b>	<b>€ 33.000.000</b>

#### Verkoop oude locaties

<sup>73</sup> Aan een laatste verkooptransactie tussen het ROC Leiden en Ymere wordt nog gewerkt.

Onderzoek naar het ontwikkelpotentieel van de oude locatie valt buiten de scope. Voor een indicatie van de marktconformiteit van de transacties van de oude locaties is uitgegaan van 'nieuw voor oud'; daarmee bedoelen wij dat uitgangspunt is dat de oppervlakte van de oude locaties gelijk is aan de nieuwe in gebruik genomen oppervlakten. In de onderstaande tabel is een overzicht weergegeven van de nieuw door ROC Leiden in gebruik genomen vierkantenmeters VVO.

Vergelijking 'nieuw voor oud' voor het onderwijsgedeelte		
	BVO	VVO
Lammenschans	25.132	20.473
CS Zeezijde	20.084	16.670
<b>Totaal onderwijs</b>	<b>45.216</b>	<b>37.143</b>

Vergelijking nieuw voor oud onderwijsdelen

Aan de hand van transacties van verouderde leegstaande kantoorruimte in de Randstad in de periode medio 2009 tot eind 2011 zijn indicatief referentie prijzen inzichtelijk gemaakt. Hiermee kan de verkregen opbrengst van de oude ROC Leiden locaties worden vergeleken.

Prijrange per m2 vvo transacties periode medio 2009 - eind 2011 *			
	Onderkant**	Bovenkant**	Gemiddeld **
Prijs/m <sup>2</sup> VVO	€ 400	€ 900	€ 650
VVO	37.143	37.143	37.143
<b>Totaal</b>	<b>€ 14.857.200</b>	<b>€ 33.428.700</b>	<b>€ 24.142.950</b>

\* Van leegstaande verouderde kantoren in de Randstad

\*\* Bron: transactiedatabase Pw C. De dataverzameling kenmerkt zich door een beperkte omvang.

Prijrange per m2 –kantoorruimte transacties periode 2009- 2011

Geconcludeerd kan worden dat de opbrengst van de oude locaties (€ 33 miljoen) vergelijkbaar is met de bovenkant van de hierboven genoemde range. De markt in de boven genoemde periode voor betreffende objecten zijn veelal distressed sales geweest, echter, Leiden als kennisstad heeft een grote behoefte aan woningen voor specifieke doelgroepen. Het is eventueel mogelijk om deze locaties aan te wenden voor alternatief gebruik, bijvoorbeeld een transformatie van kantoor- naar woonfunctie.

#### Afhankelijkheid Gemeente Leiden (Lammenschans)

De aankopen van de gronden voor de nieuwbouwlocaties zijn in tegenstelling tot de verkopen wel te vergelijken met normbedragen uit bouwkosten publicaties.

- De betaalde grondverwervingskosten voor een deel van de locatie Lammenschans bedragen € 2.078.090,- (exclusief BTW), waarvan € 2 miljoen is aangekocht van de Gemeente Leiden.

Grondtransactie	Perceel gekocht van Gemeente Leiden	Eigen inbreng ROC Leiden	Totaal Lammenschans
Kadastrale oppervlakte (m <sup>2</sup> )	5782	11199	16981
Aandeel in kadastrale oppervlakte Lammenschans*	34%	66%	100%
Betaalde door ROC Leiden	€ 2.000.000		
Grondwaarde op basis verhouding kadastraal oppervlakte (34%) en uitgifte beleid Gemeente Leiden maatschappelijke bestemming (€ 175,- m <sup>2</sup> BVO)	€ 2.397.669	€ 4.643.981	

\* Aankoop van xxx van € 70.000,- kleiner dan 1% van totale grond en derhalve buiten beschouwing gelaten.

#### Grondverwervingskosten en grondwaarde

Om de € 2 miljoen indicatief te kunnen duiden is een vergelijking gemaakt met het gronduitgifte beleid van de Gemeente Leiden. Hiervoor is de verhouding tussen het kadastrale oppervlakte van de transactie tussen Gemeente Leiden en ROC Leiden en het totaal oppervlakte van Lammenschans bepaald: 34%. De totale grondwaarde van Lammenschans is geraamd op basis van totaal BVO van de bovenbouw (40.238 m<sup>2</sup>) en de uitgifte prijs van de Gemeente Leiden (€ 175,- m<sup>2</sup> BVO). De totale grond waarde voor Lammenschans is berekend op € 7.041.650,-. Om de transactie tussen Gemeente Leiden en ROC Leiden te kunnen duiden



wordt op basis van 34% van het totaal (€ 7.041.650) het transactiedeel berekend op € 2.397.669,-. Het verschil tussen de transactiewaarde van € 2 miljoen en de berekende waarde van € 2.397.669,- bedraagt circa 20%.

Daarnaast heeft ROC Leiden eigen grond ingebracht. Conform het gronduitgiftebeleid van de gemeente Leiden is de grondwaarde van 40.238 m<sup>2</sup> BVO (inclusief VMBO exclusief parkeergarage) à € 175/m<sup>2</sup> BVO (prijspeil 2011) berekend op € 4.643.981 (66% van het aandeel van het totale kadastrale perceel van Lammenschans).

- De betaalde grondverwervingskosten voor locatie CS Zeezijde bedragen € 5.913.577,- (exclusief BTW). In totaal is er 38.538 m<sup>2</sup> BVO (exclusief parkeergarage) nieuwbouw op locatie CS Zeezijde gerealiseerd. Conform het gronduitgiftebeleid van de Gemeente Leiden zou dit tenminste een waarde van € 6.744.150,- (exclusief BTW) vertegenwoordigen<sup>74</sup> (een verschil van € 704.721,- (exclusief BTW) in het voordeel van ROC Leiden/CCL).

Naast de grond- en vastgoedtransacties heeft de Gemeente Leiden een belangrijke rol gespeeld bij het vergeven van bestemming, de omgevingsvergunning, de realisatie van het Da Vinci VMBO en de realisatie van de parkeergarage (ambities van de Gemeente Leiden). De parkeergarage Lammenschans wordt (zoals eerder vermeld) uiteindelijk gebouwd met alle kosten en risico's voor ROC Leiden. De parkeergarage maakt daarmee ook onderdeel uit van de complexe expliciete en impliciete afspraken met de Gemeente Leiden.

#### Toelichting transacties Lammenschans ROC en Gemeente Leiden

1	Stichtingskosten VMBO Da Vinci	€	-18.449.145		
	Opbrengst VMBO	€	13.088.235	€	-5.360.909
2	Stichtingskosten gymzalen*	€	-2.911.519	€	-2.911.519
3	Stichtingskosten parkeergarage	€	-14.622.441		
	Waarde garage 337 pp **	€	2.106.250	€	-12.516.191
<b>Totaal excl BTW</b>				<b>€</b>	<b>-20.788.620</b>

\* Sportzaal 1 221 m<sup>2</sup> BVO 'om niet' in gebruik door VMBO voor 40 jaar (gebruiksrecht)

\*\* Schatting op basis van huurwaarde van € 500,- per parkeerplaats en BAR van 8% (bron NAI taxatierapport 1-7-2013)

#### Toelichting transacties Lammenschans ROC Leiden en Gemeente Leiden

Conform de opgestelde koopovereenkomst tussen ROC Leiden / CCL en de Gemeente Leiden inzake het Da Vinci VMBO dient er een koopsom van € 15.575.000 inclusief BTW betaald te worden (€ 13.088.235 exclusief BTW). Echter, op basis van de gerealiseerde stichtingskosten kan er € 18.449.145 (exclusief BTW) worden toegekend aan het Da Vinci VMBO. Inrichtingskosten zijn daarbij nog niet meegenomen (€ 818.000 + PM exclusief BTW zoals berekend door AT Osborne). Het Da Vinci VMBO maakt, op basis van de meest recente meetstaat, gebruik van 8.291 m<sup>2</sup> BVO (6.821 VVO), terwijl voor de levering uitgegaan is van een andere meetstaat. Daarnaast heeft het Da Vinci VMBO het recht 'om niet' gebruik te maken van sportfaciliteiten voor een periode van 40 jaar. Onderstaand is weergegeven welke kosten ROC Leiden maakt om de ambities van de gemeente te realiseren.

De berekende stichtingskosten van de gymzalen zijn gebaseerd op de eerder benoemde stichtingskosten van Lammenschans. Met een gebruiksrecht van 40 jaar bij een BVO van 1.221 m<sup>2</sup> zijn de stichtingskosten van de gymzaal berekend op € 2.911.519 (exclusief BTW).

<sup>74</sup> Uitgangspunt is het meest conservatieve scenario, waarbij de grondprijs wordt gehanteerd van nieuwbouw met een volledige onderwijsfunctie. Dit is een lagere grondprijs per m<sup>2</sup> dan bijvoorbeeld gehanteerd wordt voor commerciële ruimte.

De stichtingskosten voor de parkeergarage zijn € 14.622.441 exclusief BTW. De marktwaarde van de 337 parkeerplaatsen in de parkeergarage is geschat op € 2.106.250. Dat is gebaseerd op een jaarhuur per parkeerplaats van € 500 en een aanvangsrendement van 8%.

Deze combinatie van bevindingen duidt er op dat afspraken en transacties tussen ROC Leiden en Gemeente Leiden een complex samenspel betreft. Bedragen gemoeid met de transacties kunnen niet los van elkaar gezien worden van de geleverde tegengestelde prestaties.

Concluderend stellen we dat:

- ROC Leiden heeft zich verplicht om een aantal gebouwdelen als onderdeel van Lammenschans te ontwikkelen en te realiseren. Het VMBO is vanaf de start niet realistisch gebudgetteerd door de Gemeente Leiden (€12,2 miljoen). ROC Leiden heeft bewust of onbewust dit onrealistische budget geaccepteerd. Derhalve is een verlies ontstaan op de ontwikkeling en realisatie van het VMBO van afgerond € 5,4 miljoen.
- De realisatie van de gymzalen en de ingebruikname 'om niet' voor 40 jaar betekent dat tegenover de gemaakte kosten voor de bouw geen opbrengsten staan. Derhalve zijn de berekende stichtingskosten van de gymzalen een verlies van afgerond € 2,9 miljoen. De restwaarde van de gymzalen na 40 jaar zijn per datum van levering verwaarloosbaar.
- De parkeergarage kent een hoge kostprijs. De bouwkosten zijn voor rekening van het ROC Leiden. Op voorhand is duidelijk geweest dat de parkeergarage onvoldoende opbrengsten zal genereren om kostendekkende exploitatie mogelijk te maken. Voor het verkrijgen van de bouwvergunning was de parkeergarage een vereiste. CCL heeft zich gecommitteerd om de parkeergarage te bouwen. Green neemt de parkeergarage af. Green heeft echter beperkte inkomsten op de garage. Het verlies als gevolg van de ambitie van de Gemeente Leiden is bij ROC Leiden en niet bij de Gemeente Leiden terecht gekomen en bedraagt afgerond € 12,5 miljoen.

### **3.6. Documentatie en gesproken partijen**

Wij hebben voor dit bouwblok de volgende documentatie betrokken in ons onderzoek (belangrijkste bronnen):

1. Budgetraming nieuwbouw Lammenschanspark "1754\_001.pdf"
2. DO-raming nieuwbouw CS Zeezijde "1756\_001.pdf"
3. Excelbestand ROC Leiden (uitgaven CCL) "Kopie van Z0007.01.01 -20101216- financiële rapportage 2010 31052012.xls"
4. Besluit verhoging budget en gunning "2007-06-05 verslag rvt 05062007"
5. Goedkeuring extra budget "GO19 2009-03-05 Verslag auditcomm. Nieuwbouw"
6. Meest recente meetstaat "Meetrapport IB ROC LMS totaal d.d. 30-01-14.pdf"
7. Bouwkostenkompas onderwijsfunctie ROC peildatum januari 2013
8. Beschikbare koopcontracten en akten
9. Kadaster voor alle transacties

Daarnaast zijn er talloze andere documenten ingezien en geraadpleegd die beschikbaar zijn gesteld. Dit betrof (bouw)plannen, contracten, (huur)overeenkomsten, opdrachten, communicatie / e-mails, vergadernotulen, etc. uit:

1. Fysieke CCL archief Lammenschans
2. Fysieke archief College van Bestuur
3. Digitaal filing systeem Decos (administratie CCL en ROC Leiden).

Wij hebben voor dit bouwblok de volgende personen gesproken:

Kick-off bijeenkomst (11 maart 2014):

1. xxx, Directeur Dienten & Bedrijfsvoering;
2. xxx, R.RE restructuring real estate
3. xxx, Secretaris College van Bestuur.

Validatiebespreking stichtingskostenopzet (3 april 2014):

1. xxx, Directeur Dienten & Bedrijfsvoering;
2. xxx, R.RE restructuring real estate

## 4. BTW due diligence

### 4.1. Inleiding en scope

Aan de hand van de volgende specifieke transacties zijn de BTW aspecten bij de projecten door ons onderzocht:

1. Lammenschans – ROC Leiden-deel (inclusief IPC);
2. Lammenschans – VMBO DaVinci-deel;
3. CS Zeezijde.

In navolging op de eerste fase rapportage is met betrekking tot Lammenschans – ROC Leiden-deel (inclusief IPC) onderzocht wat de BTW gevolgen zouden zijn indien het desbetreffende deel door CCL zou zijn ontwikkeld en zou zijn verkocht of verhuurd aan ROC Leiden (scenario 0). Verder hebben wij de BTW gevolgen van het toegepaste construct (scenario 1) nader onderzocht, evenals de BTW gevolgen indien de LOI zou worden toegepast (scenario 2). De uitkomsten van de drie scenario's kunnen als leidraad dienen voor een inschatting van de uitkomsten bij een discussie met de belastingdienst, zoals die thans gaande is, over dit deel van de onroerende zaak.

Tevens hebben wij onderzocht wat de BTW risico's zijn met betrekking tot het VMBO Da Vinci-deel dat is verkocht en geleverd aan de Gemeente Leiden, rekening houdend met overige transacties tussen de Gemeente Leiden en ROC Leiden / CCL, zoals de onderlinge grondtransacties en de afspraak dat de sportfaciliteiten voor een periode van 40 jaar voor een groot deel van de week om niet ter beschikking wordt gesteld.

Er is geen onderzoek gedaan naar de overige delen (supermarkt, xxx, parkeerfaciliteiten en restant sportfaciliteiten) van het project Lammenschans, aangezien deze delen door CCL / ROC Leiden volledig voor BTW belaste activiteiten worden gebruikt, zodat de BTW in aftrek kan worden gebracht en er geen risico bestaat dat er te weinig (niet aftrekbare) BTW is geheven.

Als laatste hebben wij onderzoek gedaan naar eventuele BTW risico's voor ROC Leiden bij het project CS Zeezijde.

### 4.2. Samenvatting

#### Lammenschans

In onderstaand schema wordt aangegeven wat de minimale extra BTW schade voor ROC Leiden is in elk scenario. Hierbij is een bandbreedte gegeven, aangezien de exacte uitkomst mede afhankelijk is van de medewerking van de belastingdienst op bepaalde punten.

Hard BTW-risico	Extra BTW-schade
<b>Inrichtingspakket (alle scenario's)</b>	€ 1,65 miljoen excl. boete en/of rente

*Hard BTW risico inrichtingspakket*

#### Risico's met betrekking tot de investering:

Scenario	Extra BTW-schade
<b>Scenario 0</b>	€ 3.184.155 - € 3.454.206
<b>Scenario 1 indien huurtermijnen kwalificeren als rente</b>	€ 3.481 - € 990.851
<b>Scenario 1 indien huurtermijnen niet kwalificeren als rente</b>	€ 13.147.223 - € 14.260.750
<b>Scenario 2</b>	€ 2.111.451 - € 3.047.765

*Scenario's BTW risico Lammenschans*

Toepassing van scenario 1 zou vanuit BTW optiek het gunstigst kunnen zijn. Hierbij kan echter discussie worden verwacht over de hoogte van de 'koopsom' voor de teruglevering, onder andere

doordat de belastingdienst de stelling kan innemen dat de huurtermijnen onderdeel van de vergoeding vormen. Dit is het gevolg van het feit dat de transactie voor BTW doeleinden vermoedelijk als huurkoop wordt aangemerkt. Deze discussie kan zich ook voordoen bij scenario 2. In de LOI is echter overeengekomen dat dit risico dan bij Roclam komt te liggen.

Overigens verwachten wij dat ook in scenario 1 afspraken kunnen worden gemaakt met de belastingdienst die tot gevolg hebben dat niet over de gehele huursom (extra) BTW verschuldigd is.

Opgemerkt dient te worden dat de BTW in scenario's 1 en 2 wordt nageheven bij Roclam. Wij kunnen ons echter voorstellen dat Roclam deze BTW vervolgens in rekening wil brengen bij ROC Leiden. In de LOI is afgesproken dat het risico dat de huur niet wordt aangemerkt als rente, bij implementatie van de LOI (scenario 2) voor risico van Roclam is.

Daarnaast dient rekening te worden gehouden met heffing van overdrachtsbelasting op 1 juni 2031 over het verschil tussen de koopsom, of de waarde in het economisch verkeer indien hoger, alsdan en de vergoeding waarover per 1 juni 2011 omzetbelasting was verschuldigd ter zake van de teruglevering. Ervan uitgaande dat de waarde in het economisch verkeer niet hoger zal zijn dan de koopsom in 2031, dan bedraagt de verschuldigde overdrachtsbelasting in de verschillende scenario's:

- Scenario 0 waarbij het construct voor BTW doeleinden wordt genegeerd: koopsom (€ 73,4 miljoen) -/- maatstaf integratieheffing BTW;
- Scenario 1: koopsom (€ 73,4 miljoen) -/- BTW-maatstaf huurkoop;
- Scenario 2: koopsom (€ 58,4 miljoen) -/- BTW-maatstaf huurkoop.

Senario	Koopsom	Maatstafvermindering	OVB
<b>Scenario 0 (waarbij construct wordt genegeerd)</b>	€ 73.387.096	€ 59.104.938	€ 856.929
<b>Scenario 1 (minimale BTW-druk)</b>	€ 73.387.096	€ 43.364.547	€ 1.801.353
<b>Scenario 1 (maximale BTW-druk)</b>	€ 73.387.096	€ 117.402.808	€ 0
<b>Scenario 2</b>	€ 58.387.096	€ 58.387.096	€ 0

*Scenario's OVB-risico Lammenschans*

#### *Da Vinci*

De belastingdienst kan een naheffingsaanslag opleggen ten bedrage van € 54.568 omdat een bedrag ad € 342.329 ten onrechte als van BTW vrijgestelde rente gefactureerd zou zijn. Daarnaast bestaat het risico dat de belastingdienst het standpunt inneemt dat er ruiltransacties hebben plaatsgevonden, waardoor de koopsom te laag zou zijn vastgesteld en te weinig BTW in rekening is gebracht. Naar onze mening is hier echter geen sprake van

In totaal bedraagt het BTW risico in verband met het Da Vinci College derhalve **€ 54.568**.

#### *CS Zeezijde*

Bij de onroerende zaak CS Zeezijde lijken er geen wezenlijke BTW risico's verbonden te zijn aan de gekozen structuur. Wel bestaat er een risico op een naheffingsaanslag BTW bij CCL in verband met huurdersinvesteringen ten bedrag van € 380.000.

### **4.3. Analyse BTW aspecten**

Alvorens in te gaan op onze analyse van de verschillende projecten, wordt in het onderstaande eerst kort een beschrijving gegeven van de heffing van het systeem van de BTW, voor zover relevant voor onze analyse.

BTW op kosten kan in aftrek worden gebracht voor zover deze kosten toerekenbaar zijn aan met BTW belaste activiteiten. Voor zover kosten echter toerekenbaar zijn aan van BTW vrijgestelde activiteiten kan de BTW daarop niet in aftrek worden gebracht en vormen zij een kostenpost. Doel van de BTW is dat bij iedere transactie iets meer BTW verschuldigd wordt, namelijk over de toegevoegde waarde. Dit wordt gerealiseerd door de BTW op de inkoop aan de belastingplichtige terug te geven (recht op aftrek van voorbelasting) en de BTW op de gehele omzet bij de belastingplichtige te belasten, die deze BTW

in rekening brengt aan zijn klant. Zoals hierboven aangegeven mag, indien een van BTW vrijgestelde prestatie wordt verricht, de BTW op kosten niet in aftrek worden gebracht. Bij een van BTW vrijgestelde prestatie 'stopt' in beginsel de keten van transacties waarover BTW wordt berekend.

Een belangrijk uitgangspunt bij heffing van BTW is dat slechts BTW wordt berekend over de vergoeding zoals deze tussen partijen is afgesproken (subjectieve vergoedingsbegrip), tenzij de vergoeding dermate laag is dat er sprake is van een symbolische vergoeding. In dat laatste geval wordt er geacht geen prestatie te hebben plaatsgevonden voor de BTW, dus ook geen met BTW belaste prestatie. Het gevolg daarvan is dat BTW op toerekenbare kosten niet in aftrek kan worden gebracht. Opgemerkt dient te worden dat als vergoeding niet alleen wordt aangemerkt een vergoeding in geld, maar ook een vergoeding in natura (dit kan zich voordoen bij ruilsituaties). Verder kan er in bepaalde BTW besparende structuren sprake zijn van 'misbruik van recht', als gevolg waarvan de situatie voor de heffing van de BTW zodanig wordt gherdefinieerd alsof de BTW besparende structuur niet zou zijn toegepast. Normaal gesproken wordt de BTW gedurende de keten steeds hoger. Dit betekent dat er in een keten waarbij in de eindschakel voldoende BTW wordt voldaan, niet snel sprake zal zijn van misbruik van recht. Het is dan niet relevant of in de voorliggende schakels voldoende BTW is berekend.

De BTW is een Europese belasting, gebaseerd op de Europese BTW richtlijn. Dit heeft tot gevolg dat begrippen in de BTW wetgeving Europees moeten worden uitgelegd en niet altijd overeenkomen met de nationaal- en civielrechtelijke begrippen. Zo komt het begrip levering in BTW niet altijd overeen met het Nederlandse civielrechtelijke begrip levering. Daarnaast zijn bepaalde ficties aangebracht in de BTW wetgeving. Zo wordt er bij een situatie van huurkoop voor de heffing van de BTW geacht al te zijn geleverd bij het ter beschikking stellen van de desbetreffende zaak. Ook kan er bij een huursituatie sprake zijn van een levering voor de heffing van de BTW, bijvoorbeeld indien de huurder een dermate urgerende koopoptie heeft dat er vanuit kan worden gegaan dat deze zal worden uitgeoefend.

#### *4.3.1. Lammenschans: ROC Leiden-deel (inclusief IPC)*

Het verstrekken van onderwijsprestaties is vrijgesteld van BTW, zodat ROC Leiden de BTW op kosten hiervoor niet in aftrek kan brengen. Dit geldt ook voor de BTW op huisvesting. Voor zover de huisvesting kan worden toegerekend aan met BTW belaste prestaties, zoals de exploitatie van een kantine<sup>75</sup>, kan de BTW wel in aftrek worden gebracht.

Indien een bepaalde ruimte voor zowel met BTW belaste als van BTW vrijgestelde prestaties wordt gebruikt, kan de BTW die toerekenbaar is aan deze ruimte, slechts in aftrek worden gebracht voor zover de ruimte wordt gebruikt voor met BTW belaste prestaties (in beginsel gebaseerd op omzetten).

De verhuur van onroerend goed is over het algemeen vrijgesteld van btw. Opteren voor een met BTW belaste huur is echter mogelijk indien de gehuurde ruimte voor ten minste voor 90% aftrekgerechtigde prestaties wordt gebruikt. Mogelijk kan voor de kantine kunnen worden geopteerd voor een met BTW belaste verhuur.

Opteren voor een met BTW belaste verhuur heeft voor de verhuurder als voordeel dat de BTW op zijn toerekenbare kosten (investeringskosten, exploitatiekosten, etc.) in aftrek mag worden gebracht. Indien niet kan worden geopteerd voor een met BTW belaste verhuur, brengt de verhuurder normaliter een bedrag in rekening aan de huurder ter compensatie voor de bij de verhuurder niet aftrekbare BTW op kosten. Deze compensatie kan ineens of in termijnen verschuldigd zijn, al naar gelang de afspraken die partijen hierover maken.

Omdat alleen de ROC Leiden- en IPC-delen niet volledig voor met BTW belaste doeleinden worden gebruikt, worden in deze rapportage alleen deze delen beoordeeld. Bij de delen die volledig voor BTW belaste doeleinden worden gebruikt bestaat geen BTW risico.

De BTW aspecten worden inzichtelijk gemaakt aan de hand van drie scenario's:

---

<sup>75</sup> Er is discussie gaande met de belastingdienst over de vraag of de kantine in casu belast met BTW kan worden geëxploiteerd.

3. Eigendom en exploitatie Lammenschans volledig bij CCL/ROC Leiden;
4. Gekozen construct sale & leaseback, exclusief LOI;
5. Gekozen construct sale & leaseback, inclusief LOI.

### *Scenario o: eigendom en exploitatie bij ROC Leiden*

Indien de sale – lease back in het geheel niet zou zijn geïmplementeerd dan zou ROC Leiden als eigenaar / gebruiker van het onderwijsdeel moeten worden beschouwd. Verondersteld is dat ROC Leiden geen eigenaar zou zijn van de overige delen. Het IPC-deel zou zeer waarschijnlijk vrijgesteld van BTW worden verhuurd, ofwel aan ROC Leiden (dat het desbetreffende deel vervolgens vrijgesteld van BTW zou verhuren aan IPC), ofwel direct aan IPC. Omdat beide delen vrijgesteld van BTW zouden worden gebruikt, worden beide delen hierna gelijk behandeld. Opgemerkt wordt dat de belastingdienst het standpunt in zou kunnen nemen dat, indien aangetoond kan worden dat er sprake is van misbruik van recht, het toegepaste construct (al dan niet na aanpassing naar aanleiding van de LOI) kan worden genegeerd, in welk geval omzetbelasting wordt geheven alsof er in het geheel geen structuur is toegepast, dit komt overeen met de situatie in scenario o.

Voor de analyse van BTW risico's met betrekking tot het ROC Leiden-deel, inclusief IPC-deel, is onderzoek naar de situatie dat in het geheel geen structuur zou zijn toegepast van belang, aangezien de belastingdienst het standpunt zou kunnen innemen dat, met betrekking tot dit deel van het project, de toegepaste structuur moet worden genegeerd, zodat voor de heffing van de BTW wordt uitgekomen op een situatie dat in het geheel geen structuur is toegepast.

De verhuur van onroerende zaken is in beginsel vrijgesteld van BTW. Een met BTW belaste verhuur is alleen mogelijk indien de huurder de BTW op de huur voor ten minste 90% in aftrek zou kunnen brengen. Aangezien ROC Leiden van BTW vrijgestelde onderwijsprestaties verricht is dat in beginsel<sup>76</sup> niet mogelijk.

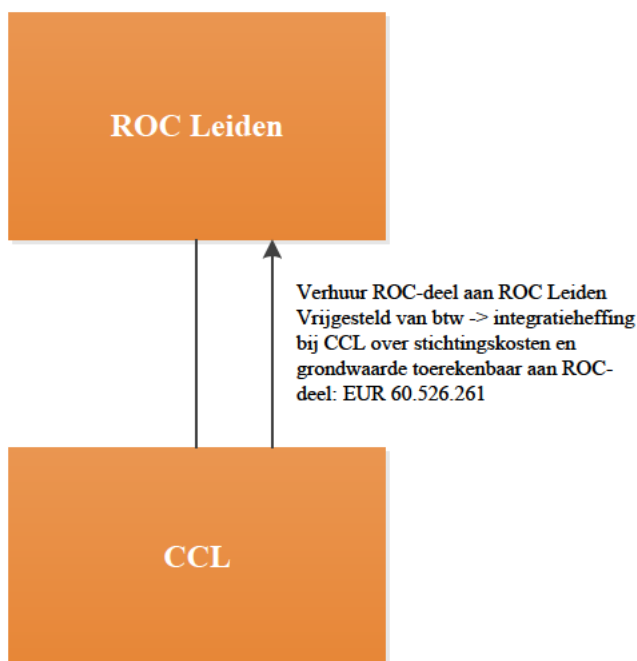
Omdat CCL de desbetreffende ruimten vrijgesteld van BTW zou verhuren aan ROC Leiden, zou zich bij CCL een zogenoemde integratielevering voordoen. Een integratielevering voor de BTW deed zich tot 1 januari 2014 (sinds die datum afgeschaft) voor indien een ondernemer een onroerende zaak liet vervaardigen onder terbeschikkingstelling van bijvoorbeeld grond en deze onroerende zaak in gebruik nam voor van BTW vrijgestelde prestaties (zoals van BTW vrijgestelde verhuur of van BTW vrijgestelde onderwijsprestaties). Het gevolg van een dergelijke integratieheffing was dat per saldo btw verschuldigd was over een aantal posten waarop aanvankelijk geen btw drukte (veelal de grond).

Meer specifiek wordt de desbetreffende ondernemer geacht de onroerende zaak aan zichzelf te hebben geleverd en dient hij BTW te berekenen over de zogenoemde voortbrengingskosten. De voortbrengingskosten bestaan uit de stichtingskosten van de onroerende zaak, die dienen te worden gewaardeerd op de reële waarde op het moment van beschikken voor de van BTW vrijgestelde prestatie. Enkele elementen van de stichtingskosten, zoals financieringskosten en het constante deel van de algemene kosten, hoeven niet te worden meegenomen voor de berekening van de BTW.

Wij zien mogelijkheden om de stelling in te nemen dat zich, indien dit scenario met terugwerkende kracht alsnog in werking treedt, geen integratielevering zou hebben voorgedaan. Goedgekeurd was dat onderwijsinstelling mochten afzien van een zogenoemde integratielevering voor zover wettelijk onderwijs werd verleend en onder de voorwaarde dat de BTW op toerekenbare kosten niet in aftrek wordt gebracht. Omdat er nog enkele vragen openstaan, gaan wij er in dit rapport vanuit dat zich wel een integratielevering zou hebben voorgedaan. Enkele vragen die in dit kader nog openstaan zijn: 'kwalificeert CCL zich als een onderwijsinstelling', 'wellicht kwalificatie van CCL met ROC Leiden als fiscale eenheid' en 'CCL heeft de BTW in eerste instantie wel in aftrek gebracht'.

Onderstaand figuur geeft een schematische weergave van scenario o.

<sup>76</sup> Hierop zijn enkele uitzonderingen, bijvoorbeeld indien het niet wettelijk geregeld onderwijs betreft. Indien en voor zover dit het geval is, zal het bedrag van een mogelijke naheffingsaanslag lager zijn. Op basis van een analyse van de baten (omzet) uit de liquiditeitsprognose (FMJK) van het ROC Leiden zien wij hiertoe echter geen aanleiding.



*BTWrisico's in scenario 0*

Voor de maatstaf van de integratielevering is uitgegaan van de aan het ROC Leiden en IPC toerekenbare deel van de stichtingskosten. Het toerekenbare deel van de stichtingskosten waarover BTW (integratielevering) is verschuldigd, bedraagt circa € 56 miljoen<sup>77</sup>. Deze kosten dienen te worden verhoogd met de grondwaarde<sup>78</sup> toerekenbaar aan het ROC-deel en het IPC-deel. Formeel zou deze BTW verschuldigd zijn door CCL, maar omdat CCL een 100%-dochtervennootschap van ROC Leiden is, zou deze BTW voor rekening van ROC Leiden komen. De belastingdienst zou ook het standpunt kunnen innemen dat CCL en ROC Leiden een fiscale eenheid vormen voor de BTW, waardoor beide tezamen als één ondernemer voor de BTW worden aangemerkt. Deze situatie zou als het gaat om de integratieheffing, in grote lijnen leiden tot dezelfde BTW gevolgen.

Financieel:

Hieronder geven wij de gevolgen weer van scenario 0. Daarin is ook het bedrag aan compensatie verwerkt dat aan ROC Leiden is berekend voor het feit dat aan verhuurder BTW is berekend, en deze de betreffende BTW niet kan terugvragen omdat BTW vrijgesteld wordt verhuurd aan het ROC Leiden.

	Maatstaf	BTW
Bouwkosten en bijkomende kosten ROC-deel en IPC-deel	€ 56.284.592	€ 10.694.072
Waarde grond ROC-deel en IPC-deel	€ 4.241.669	€ 805.917
Totaal toerekenbare stichtingskosten en grond	€ 60.526.261	<b>€ 111.499.989</b>
-/- betaalde BTW compensatie		€ 7.292.069
-/- netto contante waarde BTW compensatie IPC		€ 753.714
<b>Extra BTW-druk</b>		<b>€ 3.454.206</b>

In de bovenstaande opstelling is de inmiddels aan Roclam betaalde BTW compensatie in mindering gebracht. In deze situatie zou de compensatie immers niet betaald hoeven te worden. Tevens is in mindering gebracht de netto contante waarde van de BTW compensatie die wordt ontvangen van IPC in verband met de van BTW vrijgestelde verhuur aan IPC. Hierdoor wordt de additionele BTW schade inzichtelijk ingeval het huidige gekozen construct (scenario 1) wordt teruggedraaid / kan worden teruggedraaid.

<sup>77</sup> Zie opstelling en uitsplitsing van de stichtingskosten in dit rapport.

<sup>78</sup> Voor de gehele onroerende zaak gewaardeerd op € 7.041.650. De grondwaarde is toegerekend op basis van VVO's.



Indien de kantine volledig voor met BTW belaste activiteiten zou worden gebruikt, dan zou de BTW schade in dit scenario op het volgende (lagere) bedrag uitkomen.

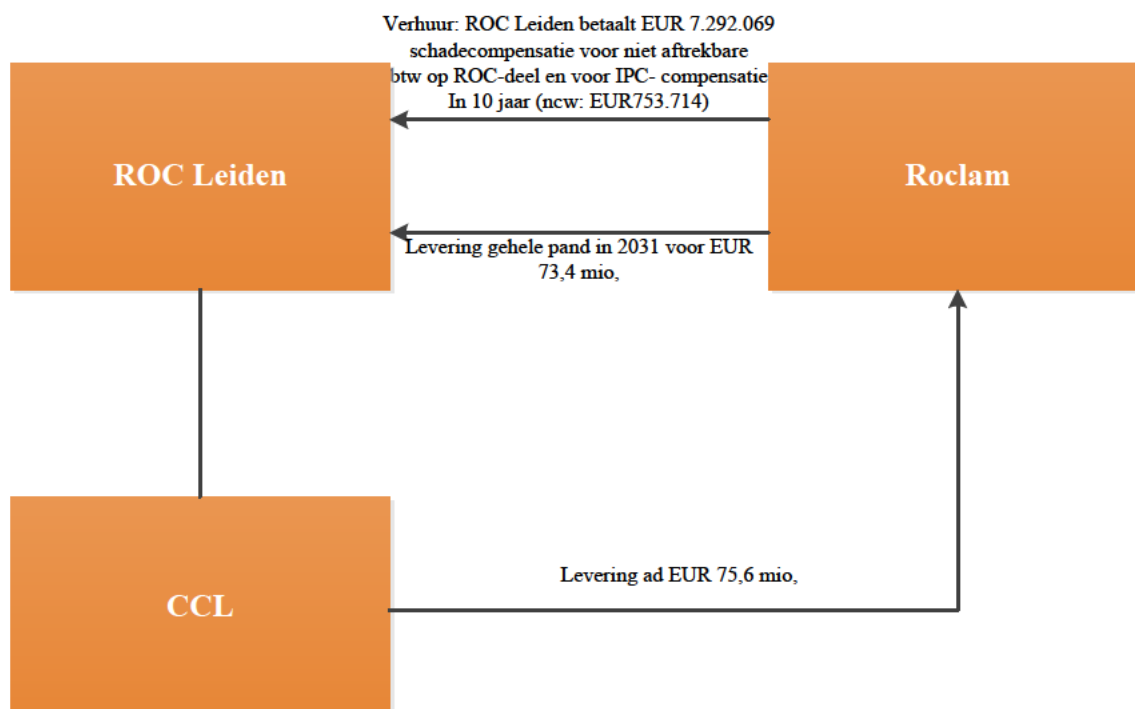
	Maatstaf	BTW
Bouwkosten en bijkomende kosten ROC-deel excl. kantine en IPC-deel	€ 54.962.875	€ 10.442.946
Waarde grond ROC-deel en IPC-deel excl. Kantine	€ 4.142.063	€ 786.992
Totaal toerekenbare Stichtingskosten	€ 59.104.938	<b>€ 11.229.938</b>
-/- betaalde BTW compensatie		€ 7.292.069
-/- netto contante waarde BTW compensatie IPC		€ 753.714
<b>Extra BTW-druk</b>		<b>€ 3.184.155</b>

*Scenario 1: gekozen structuur van sale & leaseback*

In het gekozen construct heeft CCL het appartementsrecht, onder meer, betrekking hebbend op het ROC Leiden-deel vervreemd aan Roclam. Vervolgens verhuurt Roclam het ROC Leiden-deel vrijgesteld van BTW terug aan ROC Leiden voor een periode van 20 jaar.

ROC Leiden verhuurt op haar beurt een deel van deze ruimte vrijgesteld van BTW aan IPC (het IPC-deel). Roclam kan hierdoor de BTW op de aan het ROC Leiden-deel toerekenbare koopsom niet in aftrek brengen en berekent voor dit nadeel een schadevergoeding aan ROC Leiden. Voor het ROC Leiden-deel wordt bij aanvang van de verhuur een compensatie berekend van € 7.292.069. Voor het IPC-deel wordt de compensatie in 10 jaarlijkse termijnen voldaan. De netto contante waarde van de compensatie die voor het IPC-deel moet worden betaald (en de compensatie die van IPC wordt gekregen) bedraagt € 753.714. Na de periode van 20 jaar, koopt ROC Leiden de gehele onroerende zaak vrijgesteld van BTW van Roclam. Opzet van de structuur was dat voor de BTW, de levering door Roclam aan ROC Leiden pas 20 jaar na ingangsdatum van de verhuur zou plaatsvinden.

Onderstaand figuur geeft weer hoe partijen een en ander voor de BTW hebben beoogd en toegepast in scenario 1.



BTW risico's in scenario 1

Door de overeengekomen koopplicht van ROC Leiden, kan de belastingdienst, in afwijking van de door partijen beoogde gevolgen, het standpunt innemen dat bij aanvang van de verhuur van het ROC Leiden-deel (inclusief IPC-deel) aan ROC Leiden de desbetreffende delen voor de heffing van de BTW reeds dan (in 2011 derhalve) aan ROC Leiden terug zijn geleverd. Met betrekking tot de overige delen is een dergelijk standpunt door de belastingdienst naar onze mening moeilijker te verdedigen, aangezien deze delen niet zijn verhuurd aan ROC Leiden. In een brief van 20 maart 2014 heeft de belastingdienst aan de adviseur van Roclam aangegeven zich af te vragen of niet de gehele onroerende zaak reeds op basis van huurkoop zou zijn terug geleverd. Zoals aangegeven zien wij echter goede argumenten om een scheiding aan te brengen en uit te gaan van een huurkoopsituatie van uitsluitend het door ROC Leiden gehuurde gedeelte.

Uitgaande van een teruglevering van het ROC Leiden-deel (inclusief IPC-deel) bij aanvang van de verhuur (2011), rijst de vraag welke waarde (= heffingsmaatstaf BTW) aan deze teruglevering moet worden toegerekend. Hierbij is een aantal zienswijzen mogelijk, waaronder:

1. Xxx gaat uit van een pro rata deel (op basis van VVO's uitgaande van een oude NEN-meetstaat) van de koopsom die door CCL aan ROC is berekend. Hierbij wordt geen rekening gehouden met (i) de koopsom die in 2031 wordt berekend, en (ii) het feit dat (een gedeelte van) de gedurende 20 jaar berekende huur<sup>79</sup> ook zou kunnen worden aangemerkt als onderdeel van de waarde. Xxx wil de gedurende 20 jaar betaalde huursommen geheel aanmerken als rente. Hierbij dient te worden opgemerkt dat rente onder voorwaarden<sup>80</sup> uit de maatstaf van heffing voor de BTW mag worden gelaten. In casu wordt echter niet voldaan aan deze voorwaarden, zodat medewerking van de belastingdienst nodig is. De belastingdienst heeft in een brief van 20 maart 2014 reeds aangegeven twijfels te hebben bij dit standpunt, onder meer omdat (i) niet aan de voorwaarden wordt voldaan, en (ii) de huur wordt geïndexeerd wat bij rente niet gebruikelijk is. Wij kunnen ons echter goed voorstellen dat met de belastingdienst een compromis kan worden gesloten over deze discussie die tot een veel lagere uitkomst leidt.

<sup>79</sup> Bij indexering met 2% zou de gedurende deze periode berekende huur in totaal € 69.841.575 bedragen.

<sup>80</sup> De rente moet afzonderlijk in rekening worden gebracht, berekend worden over een bepaalde periode en op grond van een specifiek overeengekomen rentepercentage.

Tevens heeft de belastingdienst aangegeven twijfels te hebben over de wijze waarop de koopsom is toebedeeld aan het desbetreffende gedeelte, aangezien indien wordt uitgegaan van verdeling op basis van VVO's een te groot deel van de koopsom zou worden toegerekend aan de parkeergarage. Hierbij merken wij op dat de door xxx gehanteerde toerekening in de praktijk gebruikelijk is, waarbij de parkeerplaatsen worden omgerekend naar VVO's, en ook steun vindt in de jurisprudentie.

2. Er kan ook worden uitgegaan van een pro rata verdeling van de hierboven onder 1 vermelde koopsom op basis van VVO's, uitgaande van de nieuwe NEN-meetstaat. Ook hierbij worden de gedurende 20 jaar betaalde huursommen aangemerkt als rente. Hierbij dient te worden opgemerkt dat rente onder voorwaarden<sup>81</sup> uit de maatstaf van heffing voor de BTW mag worden gelaten. In casu wordt echter niet voldaan aan deze voorwaarden, zodat als vermeld medewerking van de belastingdienst nodig is. Tevens heeft de belastingdienst aangegeven twijfels te hebben over de wijze waarop de koopsom is toebedeeld aan het desbetreffende gedeelte, aangezien indien wordt uitgegaan van verdeling op basis van VVO's een te groot deel van de koopsom zou worden toegerekend aan de parkeergarage. Hierbij merken wij op dat de door xxx gehanteerde toerekening in de praktijk gebruikelijk is, waarbij de parkeerplaatsen worden omgerekend naar VVO's, en ook steun vindt in de jurisprudentie.
3. De belastingdienst kan zelf ook een ander bedrag stellen, zoals de toerekenbare stichtingskosten en grondwaarde. In dit geval wordt eenzelfde resultaat bereikt als in scenario o.

Indien de belastingdienst conform het bovenstaande van mening zou zijn dat het ROC Leiden-deel (inclusief IPC-deel) in 2011 is terug geleverd, kan zij een naheffingsaanslag opleggen aan Roclam voor de hieronder vermelde bedragen. Roclam zal mogelijk trachten deze BTW op ROC Leiden te verhalen.

Financieel effect indien Roclam de BTW verhaalt op ROC Leiden:

Ad 1:

	Maatstaf	BTW
Toerekenbare koopsom	€ 43.364.547	€ 8.239.264
-/- betaalde BTW compensatie		€ 7.292.069
-/- netto contante waarde BTW compensatie IPC		€ 753.714
<b>Extra BTW-druk</b>		<b>€ 193.481</b>
-/- Mogelijke aftrek kantine		€ 190.000
Resteert		<b>€ 3.481</b>
Risico huurtermijnen in de maatstaf van heffing	€ 69.841.575	€ 13.269.899
<b>Maximale extra BTW-druk</b>		<b>€ 13.463.380</b>
<b>Maximale extra BTW-druk indien aftrek kantine</b>		€ 13.147.223

Ad 2:

	Maatstaf	BTW
Toerekenbare koopsom	€ 47.561.233	€ 9.036.634
-/- betaalde BTW compensatie		€ 7.292.069
-/- netto contante waarde BTW compensatie IPC		€ 753.714
<b>Extra BTW-druk</b>		<b>€ 990.851</b>
-/- Mogelijke aftrek kantine		€ 212.205
Resteert		€ 778.646
Risico huurtermijnen in de maatstaf van heffing	€ 69.841.575	€ 13.269.899
<b>Maximale extra BTW-druk</b>		<b>€ 14.260.750</b>
<b>Maximale extra BTW-druk indien aftrek kantine</b>		€ 13.925.868

<sup>81</sup> De rente moet afzonderlijk in rekening worden gebracht, berekend worden over een bepaalde periode en op grond van een specifiek overeengekomen rentepercentage.

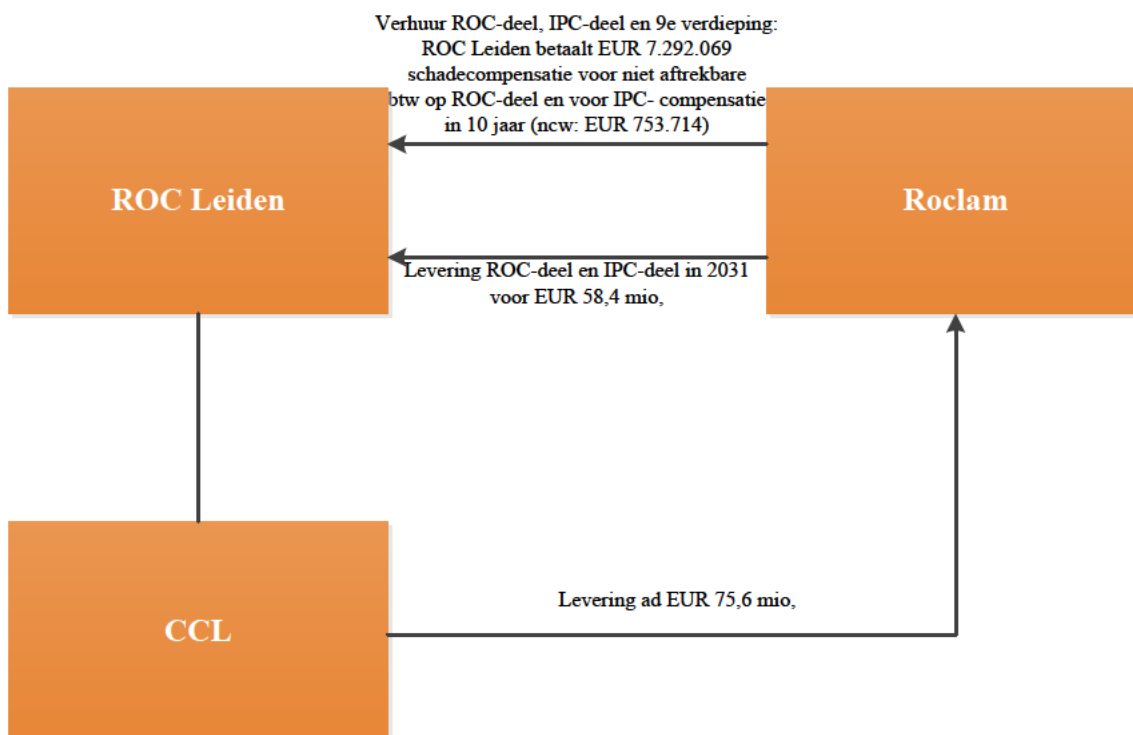
Of de teruggaaf van BTW met betrekking tot de kantine mogelijk is, hangt af van de mate waarin deze BTW-belast is geëxploiteerd.

### Scenario 2: toepassing LOI

Bij toepassing van de LOI is de situatie voor de heffing van de BTW in grote lijnen hetzelfde als in scenario 1, met dien verstande dat:

1. ROC Leiden ook de kantoorruimte op de negende verdieping huurt. Overeengekomen is dat hier geen BTW compensatie voor hoeft te worden betaald;
2. De commerciële ruimten en parkeerplaatsen hoeven in 2031 niet te worden gekocht. De terugkoopplicht is derhalve beperkt tot het ROC Leiden-deel (inclusief IPC-deel) en de negende verdieping;
3. Roclam verleent een korting van € 15 miljoen op de koopsom voor hetgeen moet worden teruggekocht in 2031. De koopsom bedraagt dan dus € 58,4 miljoen voor het ROC Leiden-deel (inclusief IPC-deel) en de negende verdieping. Deze koopsom is anders dan in scenario 1, omdat in dit scenario een specifieke koopsom voor deze delen wordt overeengekomen.

Onderstaand figuur geeft weer hoe van scenario 2 zou uitwerken.



### BTW risico's in scenario 2

Ook in dit scenario zal de belastingdienst zeer waarschijnlijk het standpunt innemen dat het ROC Leiden-deel (inclusief IPC-deel) bij aanvang van de huur zijn 'terug' geleverd aan ROC Leiden. Ditzelfde standpunt zal de belastingdienst waarschijnlijk innemen met betrekking tot de negende verdieping, zij het dat deze teruglevering op een later moment (namelijk bij effectuering van de LOI) plaatsvindt<sup>82</sup>. Aangezien in 2031 alleen nog maar het ROC Leiden-deel, het IPC-deel en de negende verdieping worden teruggeleverd, zal de belastingdienst het standpunt innemen dat de koopsom voor de teruglevering minimaal het bedrag is dat in 2031 hiervoor moet worden betaald, zijnde een bedrag

<sup>82</sup> Het tijdstip waarop de terug levering plaatsvindt, is uitsluitend van belang voor rente die in rekening wordt gebracht bij een eventuele naheffingsaanslag. Aangezien het bedrag van de rente afhankelijk is van de datum waarop de naheffingsaanslag wordt opgelegd gaan wij in dit rapport geheel niet in op de rente die de belastingdienst zal opleggen.

van ca. € 58,4 mio (de eerder overeengekomen koopsom van € 73,4 miljoen verminderd met de korting van € 15 miljoen).

Financieel effect indien Roclam de BTW verhaalt op ROC Leiden:

	Maatstaf	BTW
Toerekenbare koopsom	€ 58.387.096	€ 11.093.548
-/- betaalde BTW compensatie		€ 7.292.069
-/- netto contante waarde BTW compensatie IPC		€ 753.714
<b>Extra BTW-druk</b>		<b>€ 3.047.765</b>
Aftrekbaar indien negende verdieping BTW-belast kan worden geëxploiteerd	1275/20438*€11.093.548	€ 692.058
Aftrekbaar bij BTW-belaste exploitatie kantine	450/20438*€11.093.548	€ 244.256
<b>Minimale extra BTW-druk</b>		<b>€ 2.111.451</b>

NB: bij bovenstaande berekening is geen rekening gehouden met een mogelijk standpunt van de belastingdienst dat de huurtermijnen moeten worden aangemerkt als een deel van de maatstaf van heffing voor de BTW ter zake van de teruglevering omdat in de LOI is overeengekomen dat dit risico voor Roclam/Green is.

#### Opmerkingen bij alle scenario's

- Naast de hierboven vermelde risico's, dient in alle scenario's de btw op het inbouwpakket te worden terugbetaald aan de belastingdienst. De hiermee gepaard gaande extra BTW last bedraagt ca. € 1,65 miljoen.
- In alle bovenstaande situaties is ervan uitgegaan dat (i) de aan Roclam betaalde BTW compensatie door Roclam aan ROC Leiden wordt terugbetaald, dat (ii) Roclam de reeds ontvangen BTW compensaties ter zake van het IPC-gedeelte aan ROC Leiden betaalt, en dat (iii) IPC BTW compensatie blijft betalen aan ROC Leiden.

#### Overdrachtsbelasting

In alle scenario's dient rekening te worden gehouden met heffing van overdrachtsbelasting indien de (juridische) eigendom van (een deel van) de onroerende zaak wordt verkregen in 2031.

Overdrachtsbelasting is verschuldigd ter zake van de verkrijging van in Nederland gelegen onroerende zaken. Het toepasselijke tarief is 6%. Zowel de verkrijging van de juridische eigendom, als de verkrijging van de economische eigendom is belast met overdrachtsbelasting. In beide gevallen is overdrachtsbelasting verschuldigd over de koopsom, of, indien hoger, de waarde in het economisch verkeer van de onroerende zaak. Indien eerst de economische eigendom wordt verkregen en later de juridische eigendom (of vice versa) dan mag voor de berekening van de verschuldigde overdrachtsbelasting ter zake van de tweede verkrijging in mindering worden gebracht het bedrag waarover ter zake van de eerste verkrijging ofwel overdrachtsbelasting, ofwel niet aftrekbare BTW, was verschuldigd. Daarnaast geldt (in 2011) een vrijstelling van overdrachtsbelasting indien ter zake van de levering van rechtswege BTW was verschuldigd (levering van een nieuwe onroerende zaak vóór, op, of uiterlijk twee jaren na eerste ingebruikname) en de afnemer de BTW geheel niet in aftrek kan brengen en/of de onroerende zaak nog niet zes maanden als bedrijfsmiddel is gebruikt.

Als gevolg van de koopplicht zal ROC Leiden voor overdrachtsbelastingdoeleinden vermoedelijk als economisch eigenaar van Lammenschans worden aangemerkt. Bij toepassing van de LOI zal dit zo zijn voor het deel waarvoor een koopplicht blijft bestaan.

Bij de verkrijging van de juridische eigendom in 2031 is overdrachtsbelasting verschuldigd over de waarde van de onroerende zaak alsdan, minimaal de koopsom alsdan, waarbij in mindering mag worden gebracht het bedrag ter zake waarvan bij de verkrijging van de economische eigendom ofwel overdrachtsbelasting verschuldigd was, ofwel niet aftrekbare BTW. Er dient derhalve rekening te worden gehouden met heffing van overdrachtsbelasting over dit waardeverschil. Ervan uitgaande dat

de waarde in het economisch verkeer niet hoger zal zijn dan de koopsom in 2031, dan bedraagt de verschuldigde overdrachtsbelasting in de verschillende scenario's:

- Scenario 0 waarbij het construct voor BTW doeleinden wordt genegeerd: koopsom (€ 73,4 miljoen) -/- maatstaf integratieheffing BTW;
- Scenario 1: koopsom (€ 73,4 miljoen) -/- BTW-maatstaf huurkoop;
- Scenario 2: koopsom (€ 58,4 miljoen) -/- BTW-maatstaf huurkoop.

Scenario	Koopsom	Maatstafvermindering	OVB
<b>Scenario 1 (waarbij construct wordt genegeerd)</b>	€ 73.387.096	€ 59.104.938	€ 856.929
<b>Scenario 1 (minimale BTW-druk)</b>	€ 73.387.096	€ 43.364.547	€ 1.801.353
<b>Scenario 1 (maximale BTW-druk)</b>	€ 73.387.096	€ 117.402.808	€ 0
<b>Scenario 2</b>	€ 58.387.096	€ 58.387.096	€ 0

### 4.3.2. Lammenschans: levering VMBO Da Vinci-deel aan de gemeente Leiden

CCL heeft een gedeelte van Lammenschans belast geleverd aan de Gemeente Leiden ten behoeve van de VMBO-instelling Da Vinci College. De levering van dit gedeelte is belast met BTW. Aangezien de Gemeente Leiden de BTW op de koopsom in beginsel niet van de belastingdienst kan terugkrijgen of gecompenseerd kan krijgen uit het BTW compensatiefonds, zal de belastingdienst beoordelen of ter zake van deze levering niet te weinig BTW in rekening is gebracht. Dit kan het geval zijn indien de kosten van CCL laag zijn gehouden, doordat gronden door de Gemeente Leiden voor een te lage prijs aan CCL zijn geleverd. Er hebben diverse transacties plaatsgevonden tussen de Gemeente Leiden en CCL waarbij de belastingdienst vragen kan stellen en, in enkele gevallen, al vragen heeft gesteld. De vraag doet zich dan voor of er doordat er sprake is van zogenoemde ruiltransacties niet een te lage waarde aan de desbetreffende transacties is toegekend. Door de belastingdienst in de brief van 10 februari 2014 gestelde vragen lijken er op te duiden dat de belastingdienst er naar neigt dit standpunt in te nemen. Mogelijk gevolg hiervan zou zijn dat een gedeelte van de vergoeding voor het Da Vinci College betaald is in natura. Een vergoeding in natura moet voor de heffing van de BTW ook worden aangemerkt als een deel van de koopsom. Derhalve zou over de waarde hiervan ook BTW zijn verschuldigd. In een brief van 20 maart 2014 heeft xxx aan de belastingdienst geschreven dat ter zake van de levering van een stuk grond door de Gemeente Leiden aan CCL is overeengekomen tussen partijen dat de waarde € 2 miljoen is, maar dat de grond om niet wordt overgedragen, omdat CCL € 2 miljoen zou bijdragen aan de stichtingskosten van het Da Vinci College. Indien dit het geval zou zijn, dan zou daadwerkelijk sprake zijn van een ruiltransactie. De belastingdienst kan derhalve de stelling innemen dat de koopsom moet worden verhoogd met de waarde ad € 2 miljoen en kan een naheffingsaanslag BTW opleggen bij CCL voor een bedrag van €380.000.

Uit de bij ons bekende informatie is de hierboven vermelde koopsom echter wel betaald. De koopsom wijkt niet zodanig veel af van de door ons vastgestelde waarde dat de conclusie dat deze niet marktconform zou zijn naar onze mening niet gerechtvaardigd zou zijn. Naar wij begrijpen zijn voor de overige transacties (met uitzondering van de levering van het Da Vinci College) tussen de Gemeente Leiden en CCL ook marktconforme vergoedingen in rekening gebracht. Er is dan naar onze mening geen reden om ruiltransacties in aanmerking te nemen.

Bij het bovenstaande dient te worden opgemerkt dat de belastingdienst in een brief van 10 februari 2014 aan CCL heeft opgemerkt dat een bedrag van € 342.329 ten onrechte als van BTW vrijgestelde rentekosten is gefactureerd. Deze kosten zouden voor de heffing van de BTW moeten worden aangemerkt als vergoeding voor de onroerende zaak. Deze redenering kunnen wij ondersteunen. De mogelijke naheffingsaanslag in verband hiermee zou dan € 54.658 bedragen (mede in aanmerking nemende dat is afgesproken dat de koopsom inclusief BTW is).

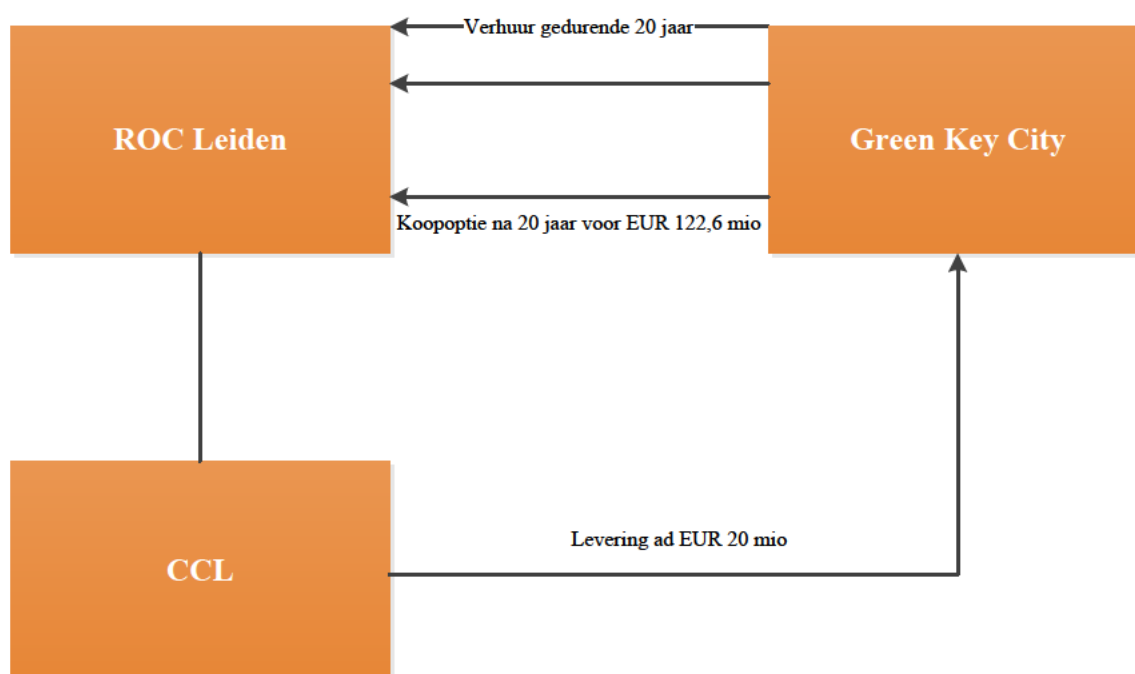
*Conclusie VMBO Da Vinci College*

Samenvattend bestaat het risico dat een naheffingsaanslag BTW wordt opgelegd in verband met het Da Vinci College van in totaal € 54.658.

### 4.3.3. CS Zeezijde

Deze onroerende zaak is deels door CCL ontwikkeld, waarna deze is overgedragen aan Green Key City BV voor een koopsom van € 20 miljoen. De koopsom lijkt gezien de eerder door CCL gemaakte kosten niet zodanig laag te zijn, dat het vermoeden gerechtvaardigd zou zijn dat met overdracht voor een te lage prijs getracht is een Btw-voordeel behalen<sup>83</sup>. Een deel van de onroerende zaak is, na verdere ontwikkeling door Green Key City BV, door ROC Leiden gehuurd voor een periode van 20 jaar. Na de initiële huurperiode van 20 jaar heeft ROC Leiden een optie om de gehele onroerende zaak te kopen voor een bedrag van € 122.600.000. Gezien de hoogte van de stichtingskosten van de gehele onroerende zaak lijkt er in dit geval geen sprake te zijn van een zodanig urgerende koopoptie dat de verhuur voor de heffing van de BTW kan worden gekwalificeerd als een levering (huurkoop of financial lease). Daarom kan ervan uit worden gegaan dat er sprake is van een verhuur voor de BTW.

Onderstaande figuur geeft een voor de BTW schematische weergave van het gekozen construct.



Uit een brief van de belastingdienst van 10 februari 2014 begrijpen wij dat de belastingdienst van mening is dat CCL een factuur van € 2 miljoen exclusief BTW had moeten uitreiken aan ROC Leiden voor huurdersinvesteringen. ROC Leiden had de BTW op deze factuur niet in aftrek kunnen brengen. Wij begrijpen dat in de aanneemsom met € 2 miljoen is verhoogd voor deze kosten. Vervolgens zou de koopsom voor de levering van het pand aan Green Key City met € 2 miljoen zijn verlaagd (omdat Green Key City € 2 miljoen meer aan aanneemsom zou moeten betalen). Ervan uitgaande dat de analyse van de belastingdienst correct is (xxx merkt in de brief van 20 maart 2014 op dat op dit punt nog wordt teruggekomen), dan kan een naheffingsaanslag omzetbelasting worden opgelegd van € 380.000 (destijds bedroeg het BTW tarief 19%).

Bij aanvang van de verhuur heeft ROC Leiden een BTW compensatie betaald ten bedrage van € 6.708.545,21. Wij nemen aan dat dit bedrag overeenkomt met de voor Green Key City BV niet aftrekbare BTW op de investeringskosten en ontwikkelingskosten die toerekenbaar zijn aan het door

<sup>83</sup> Indien voor een te lage prijs zou zijn overgedragen, is Green Key City BV bovendien een zogenoemde strafheffing overdrachtsbelasting verschuldigd. Deze heffing is bedoeld om dergelijke overdrachten met een te lage prijs waarbij BTW wordt bespaard te voorkomen.

ROC Leiden vrijgesteld van BTW gehuurde gedeelte. In de allonge bij de huurovereenkomst is opgemerkt dat de berekening van de BTW compensatie (door Green Key City BV?) is voorgelegd aan de belastingdienst. Wij hebben geen stukken gezien die de berekening goed- of afkeuren.

In een (niet getekende) allonge bij de huurovereenkomst is ook overeengekomen dat partijen opteren voor een met BTW belaste verhuur van:

- Het restaurant op de tweede verdieping van ca. 2.214 m<sup>2</sup>; en
- De vergaderaccommodatie op de eerste verdieping van ca. 300 m<sup>2</sup>.

Het is ons bekend dat de belastingdienst regelmatig het standpunt inneemt dat voor een vergaderaccommodatie niet kan worden geselecteerd voor een met BTW belaste verhuur. Indien de belastingdienst dat in casu ook zou doen, zou dit betekenen Green Key City BV een deel van de in aftrek gebrachte BTW op investerings- en ontwikkelingskosten aan de belastingdienst moet terugbetalen. Conform de bepalingen van de huurovereenkomst mag Green Key City BV deze schade verhalen op de huurder, ROC Leiden. Dit zou leiden tot een extra te betalen bedrag aan BTW compensatie van € 141.441<sup>84</sup>.

### *Conclusie*

Bij de onroerende zaak CS Zeezijde lijken er geen wezenlijke BTW risico's verbonden te zijn aan de gekozen structuur. Wel bestaat er een risico op een naheffingsaanslag BTW bij CCL in verband met huurdersinvesteringen ten bedrag van € 380.000.

---

<sup>84</sup> Te verhogen met eventuele rente en boete verschuldigd door Green Key City BV.



## **5. Totstandkoming afwaardering Lammenschans in de jaarrekening(en)**

### **5.1. Reikwijdte en aanpak**

De aanpak bestaat uit een volgordelijk onderzoek naar de verwerking van primair het construct Lammenschans en secundair het construct CS Zeezijde, en de onderliggende contracten en wijzigingen in de administratie en jaarrekeningen van het ROC Leiden vanaf het jaar van planvorming tot heden. Doel is om gerelateerd aan het onderzoek uit het vorige bouwblok rond de aard en omvang van de stichtingskosten voor beide constructen, aanvullend inzicht te krijgen in:

- de omvang en verwerkingswijze van de aan de constructen gerelateerde (verkoop)opbrengsten en;
- de oorzaak en aard van in de administratie (en jaarrekeningen) verwerkte afwaarderingen.

Dit aanvullend inzicht kon bij het ontbreken van de stichtingskosten in fase 1 nog niet worden gegeven.

De aard van de uitgevoerde werkzaamheden houdt in dat geen accountantscontrole is toegepast, terwijl tevens geen beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Eén en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend.

### **5.2. Samenvatting: aanvullende afwaardering van € 5,6 miljoen en goede analyse in fase 1 werd bemoeilijkt door niet afgeboekte bedragen in eerdere jaren**

Het appartementsrecht ROC Leiden-deel in het pand aan de Lammenschans is door CCL in mei 2011 voor € 75.600.000 verkocht aan Green / Roclam. ROC Leiden ontving in 2011 € 75.600.000 voor Lammenschans. De geactiveerde bouwkosten waren € 91.576.626 zoals blijkt uit de jaarrekeningen 2011 van CCL en van ROC Leiden. Het verschil is op de balans van ROC Leiden verantwoord als € 15.976.626 aan 'activering meerkosten'.

In de jaarrekening 2012 van ROC Leiden is op basis van een bedrijfswaardeberekening (zie voor nadere details de rapportage van fase 1) en rekening houdend met de uitgangspunten in de definitieve LOI d.d. 28 oktober 2013 een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 5.795.345.

In onze rapportage over fase 1 hebben wij aangegeven dat in de vergelijking tussen de bedrijfswaarde berekening en de boekwaarde door het ROC Leiden bij de boekwaarde rekening wordt gehouden met de in de LOI overeengekomen afname van de koopplicht van € 15 miljoen. Wij hadden tijdens fase 1 begrepen dat de afname van de koopplicht gelijk is aan de waarde van de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond zoals verwerkt in de boekwaarde van het pand in de jaarrekening. Het bedrag is gebaseerd op basis van een waardering door xxx. Het in mindering brengen van € 15 miljoen op de boekwaarde lijkt verdedigbaar op het moment dat dit bedrag gelijk is aan het in de boekwaarde opgenomen deel voor de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond.

Uit het onderzoek naar de stichtingskosten in paragraaf 3.3 Inzicht in (de opbouw van) de stichtingskosten blijkt dat de stichtingskosten toerekenbaar aan de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond totaal € 20,9 miljoen bedragen.

Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Onderdeel	Stichtingskosten
P-garage	€ 14.622.441
xxx	€ 829.416
Supermarkt	€ 5.406.797
	€ 20.858.654

Indien we de stichtingskosten van de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten apart vergelijken met de daaraan gerelateerde opbrengstwaarde blijkt dat bij daadwerkelijke verkoop een boekverlies van € 5,9 miljoen op deze onderdelen ontstaat.

Wij constateren verder dat de boekwaarde Lammenschans tussentijds niet is geschoond voor de verkoop VMBO. Het VMBO deel is aan de gemeente Leiden verkocht voor € 13 miljoen (exclusief BTW) en de stichtingskosten zoals bepaald in bouwblok 3 bedragen € 18,4 miljoen (exclusief BTW). Op de verkoop is dus een boekverlies gerealiseerd van € 5,4 miljoen. Dit verlies is tussentijds niet genomen en bleef geactiveerd als onderdeel van de materiële vaste activa in ROC Leiden.

Samenvattend moet tot op heden dus een totaal bedrag van € 11,3 miljoen worden afgeboekt op het totale construct Lammenschans (€ 5,9 miljoen inzake de parkeergarage en commerciële ruimten en € 5,4 miljoen met betrekking tot het VMBO deel). Een afwaardering van € 5,7 miljoen (op het totaal) is reeds in 2012 verantwoord. Een bedrag van € 5,6 miljoen zou nog moeten worden afgeboekt.

Bovenstaande uiteenzetting werd in fase 1 bemoeilijkt doordat geen inzicht beschikbaar was in de opbouw van de stichtingskosten. Uit ons onderzoek in fase 2 blijkt tevens dat de financiële administratie niet aansluit op de gevoerde projectadministratie wat een aantal beperkte onzekerheden veroorzaakt. Aangezien wij in dit hoofdstuk zijn uitgegaan van de stichtingskosten volgens bouwblok 3 (gebaseerd op de projectadministratie), kunnen de afwaarderingen mogelijk hoger uitvallen indien alsnog inzicht ontstaat in de in de administratie geboekte bedragen voor het VMBO deel, de Parkeergarage en commerciële ruimten.

### **5.3. Verkoopopbrengst construct CS mogelijk niet geheel juist bepaald. Impact Lammenschans is beperkt.**

Uit de financiële administratie in Exact van ROC Leiden blijkt een totaal geactiveerd bedrag van € 16,7 miljoen met betrekking tot het construct CS. CS is verkocht voor een bedrag van € 20 miljoen wat heeft geresulteerd in een boekwinst van € 3,3 miljoen. Dit bedrag is in 2010 niet als boekwinst verantwoord aangezien het ROC Leiden enkele huurgaranties heeft afgegeven (bron: jaarrekening 2010 CCL BV). Het bedrag is credit onder de geactiveerde bouwkosten verantwoord ultimo 2010.

In 2011 is in de jaarrekening 2011 van CCL BV de ongerealiseerde boekwinst van € 3,3 miljoen alsnog gepresenteerd onder de overige schulden. Ultimo 2011 maakte CS derhalve geen onderdeel meer uit van de geactiveerde bouwkosten en bestond het eindsaldo volledig uit Lammenschans.

Overigens werden een aantal uitgaven, zoals onder andere stuurgroep, externe en interne projectbureau uitgaven, niet apart geadmistreerd voor CS en Lammenschans. De exacte toerekening ten tijde van de bepaling van de verkoopopbrengst van € 3,3 miljoen is niet bekend bij de huidige werknemers van ROC Leiden. Zij hebben in de aansluiting tussen de financiële administratie en de jaarrekening ROC Leiden 2011 als aanname de verhouding 50/50 aangehouden. Een totaal bedrag van € 5,4 miljoen is in deze aansluiting derhalve indirect toegerekend aan het construct CS.

Opvallend is dat in deze toerekening ook de koopprijs grond Lammenschans is meegenomen. De toerekening lijkt derhalve € 1 miljoen te hoog te zijn. Dit betreft dus een onzekerheid in de toerekening. Om vast te stellen of geen kosten van CS in de waardering van het Lammenschans deel zijn achtergebleven dient inzicht te worden gekregen in de exacte bepaling van de boekwinst CS.

## **5.4. Boekverlies verkoop VMBO (€ 5,4 miljoen) bleef onderdeel van de geactiveerde kosten Lammenschans**

Door een afwijkende verwerking van de verkoop van het VMBO-deel in de jaren voorafgaande aan 2011 hebben wij in fase 1 geen inzicht gekregen of mogelijk nog een risico bestond dat eventuele resultaten op het VMBO-deel nog in de vervaardigingsprijs ultimo 2011 in de jaarrekening van ROC Leiden geactiveerd waren.

In fase 2 hebben wij specifiek onderzoek gedaan naar de stichtingskosten van het construct Lammenschans (zie hoofdstuk 3.3). Hieruit blijkt dat de stichtingskosten voor het VMBO deel € 18,4 miljoen (exclusief BTW) bedragen.

Uit de financiële administratie van ROC Leiden blijkt dat een totaal bedrag van € 14,7 miljoen is ontvangen van de gemeente Leiden. Onderbouwende stukken konden niet worden aangeleverd. Conform de opgestelde koopovereenkomst tussen ROC Leiden/CCL en de gemeente Leiden dient een koopsom van € 15.575.000 inclusief BTW betaald te worden (€ 13 miljoen exclusief BTW). Wij gaan in deze paragraaf verder uit van de opgestelde koopovereenkomst.

Het verdere verlies van € 5,4 miljoen had moeten worden verantwoord op het moment dat het verlies bekend was en betrouwbaar kon worden ingeschat. De € 5,4 miljoen bestaat uit € 18,4 miljoen totale stichtingskosten minus de opbrengst van € 13 miljoen.

Uit het onderzoek naar de financiële administratie en uit de gesprekken met ROC Leiden is ons niet gebleken dat in 2011 of eerder een afboeking heeft plaatsgevonden. Wij hebben het sterke vermoeden dat het totale boekverlies van € 5,4 miljoen onderdeel is gebleven van de totale kosten Lammenschans.

## **5.5. Verkoop parkeergarage en commerciële ruimte leidt tot boekverlies van € 5,9 miljoen**

In onze rapportage over fase 1 hebben wij aangegeven dat in de vergelijking tussen de bedrijfswaarde berekening en de boekwaarde door het ROC Leiden bij de boekwaarde rekening wordt gehouden met de in de LOI overeengekomen afname van de koopplicht van € 15 miljoen. Wij hadden tijdens fase 1 begrepen dat de afname van de koopplicht gelijk is aan de waarde van de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond zoals verwerkt in de boekwaarde van het pand in de jaarrekening. Het bedrag is gebaseerd op basis van een waardering door BrightOrange Talanton. Het in mindering brengen van € 15 miljoen op de boekwaarde lijkt verdedigbaar op het moment dat dit bedrag gelijk is aan het in de boekwaarde opgenomen deel voor de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond.

Uit het onderzoek naar de stichtingskosten in bouwblok 3 is gebleken dat de stichtingskosten toerekenbaar aan de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten op de begane grond totaal € 20,9 miljoen bedragen. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Onderdeel	Stichtingskosten
P-garage	€ 14.622.441
xxx	€ 829.416
Supermarkt	€ 5.406.797
	€ 20.858.654

Indien we de stichtingskosten van de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten apart vergelijken met de daaraan gerelateerde opbrengstwaardeblijkt dat bij daadwerkelijke verkoop een boekverlies van € 5,9 miljoen op deze onderdelen ontstaat.

## 5.6. Aanvullende afwaardering Lammenschans van € 5,6 miljoen

De totale afwaardering op Lammenschans zou vermoedelijk dus € 11,3 miljoen bedragen, bestaande uit € 5,4 miljoen VMBO-deel en € 5,9 miljoen inzake de parkeerfaciliteit en commerciële ruimten. Een afwaardering van € 5,7 miljoen op het totaal is reeds in 2012 verantwoord. Een resterend bedrag van € 5,6 miljoen zou nog moeten worden afgeboekt.

In het accountantsverslag 2013 beschrijft de extern accountant kort de waardering van Lammenschans door ROC Leiden: ROC Leiden heeft de locatie Lammenschans steeds als één integraal project beschouwd, waarbij de overige onderdelen (commerciële ruimten, parkeergarage en het VMBO-deel) nodig waren op grond van gemeentelijke eisen en commerciële haalbaarheid. De ontvangen vergoeding van het VMBO en de nog te ontvangen vergoeding inzake de commerciële ruimte wordt in mindering gebracht op de totale stichtingskosten. Omdat ROC Leiden het pand als één integraal project heeft beschouwd, is in het verleden geen boekverlies op het VMBO-deel verantwoord, mocht daarvan sprake zijn geweest; een eventueel boekverlies is echter niet gekwantificeerd, omdat geen betrouwbare toedeling van de stichtingskosten te maken was. De stellige verwachting is wel dat de stichtingskosten met name hoog zijn uitgevallen wegens gebrekkig bouwmanagement en faalkosten voor het eigen ROC-deel. De, na aftrek van deze opbrengsten, resterende stichtingskosten worden geacht betrekking te hebben op het door ROC Leiden in gebruik zijnde deel van het pand. De over 2012 berekende impairment heeft dan ook betrekking gehad op het geheel van de voor ROC Leiden resterende stichtingskosten.

## 5.7. Aansluitverschillen tussen de financiële administratie, projectadministratie en de stichtingskosten bemoeilijken de analyses

Bij de uitvoering van ons onderzoek constateren wij dat geen inzicht bestaat bij ROC Leiden ten aanzien van de verschillen tussen de financiële administratie (gevoerd door ROC Leiden in Exact) en de projectadministratie (gevoerd in Excel door BFB ten behoeve van CCL). Tevens constateren wij verschillen tussen de totale stichtingskosten zoals opgenomen in hoofdstuk 3 en beide administraties. In het volgende overzicht geven wij u een beeld van de verschillen op totaal niveau:

Bron	LMS	CS	Totaal
Stichtingskosten (bouwblok 3)	€ 103.872.601		
Stichtingskosten (bouwblok 3) incl. grond	€ 105.950.691		
Stichtingskosten (bouwblok 3) incl.waarde inbreng eigen grond	€ 110.594.672		
ROC Leiden (Exact)	€ 109.095.551	€ 16.648.755	€ 125.744.306
BFB (projectadministratie)	€ 107.762.954	€ 15.132.271	€ 122.895.225
	<b>€ 1.332.598</b>	<b>€ 1.516.484</b>	<b>€ 2.849.082</b>

Wij hebben geen vergelijk tussen de stichtingskosten uit hoofdstuk 3 voor CS en de bedragen in de administratie opgenomen, aangezien CS tussentijds is verkocht en binnen ROC Leiden daarna geen administratie meer is gevoerd.

De aansluitverschillen zijn besproken met ROC Leiden, maar kunnen niet op detailniveau worden verklaard door de huidige medewerkers. In paragraaf 5.8 geven wij beknopt inzicht in de AO/IB rondom de projectadministratie.

De verschillen met de stichtingskosten volgens bouwblok 3 (zie hoofdstuk 3) kunnen deels verklaard worden door gemaakte kosten welke doorgaans niet tot stichtingskosten worden gerekend. Het maken van een detaillaansluiting wordt bemoeilijkt doordat de financiële administratie gevoerd is op factuurniveau en in de stichtingskosten, gebaseerd op de projectadministratie, tevens contracten en overeenkomsten zijn gehanteerd. Daarnaast is in de administratie (zowel financieel als projectadministratie) geen onderscheid gemaakt naar de verschillende delen (P-garage, ROC, IPC,

xxx, VMBO, Sport, Kantoor 9<sup>e</sup> etage en Supermarkt). Bij de huidige medewerkers van ROC Leiden ontbreekt voldoende inzicht op factuurniveau om de verschillen te kunnen verklaren.

Aangezien wij in dit hoofdstuk uitgegaan zijn van de stichtingskosten uit hoofdstuk 3, kunnen de afwaarderingen mogelijk hoger uitvallen indien alsnog inzicht ontstaat in de in de financiële administratie geboekte bedragen voor het VMBO deel, de Parkeergarage en commerciële ruimten.

Tot slot merken wij op dat niet alle bankafschriften aangaande de projectontwikkeling LMS terug gevonden zijn.

## **5.8. Opzet AO/IB rondom projectadministratie kende inherent risico op aansluitverschillen**

Om de aansluitverschillen uit de vorige paragraaf te kunnen duiden, hebben wij ook de AO/IB besproken rondom de verantwoording van de projectuitgaven. Wij hebben AO beschrijvingen opgevraagd, maar deze zijn niet ontvangen. De AO/IB kan op basis van het interview, met het huidige Hoofd Financiële Administratie van ROC Leiden, als volgt kort worden weergegeven:

- Facturen kwamen binnen bij ROC Leiden;
- Een medewerker van BFB<sup>85</sup> codeerde de facturen (op locatie ROC Leiden);
- De administratie ROC Leiden verwerkte de facturen in 2020 Vision (crediteuren workflow applicatie);
- De 1<sup>e</sup> autorisatie vond plaats door BFB. Deze functionaris adviseerde de projectdirecteur ROC Leiden<sup>86</sup> voor akkoord;
- De 2<sup>e</sup> autorisatie vond plaats door de projectdirecteur binnen ROC Leiden. Deze functionaris tekende voor akkoord (levering/prijs/budget);
- De 3<sup>e</sup> autorisatie vond plaats door de directeur Planning en Control van ROC Leiden ten behoeve van de betaalbaarstelling van alle facturen;
- Na de autorisaties werden de facturen door middel van een export vanuit 2020Vision door de beleidsmedewerker financiën ingeboekt in Exact van ROC Leiden;
- De facturen werden betaalbaar gesteld door de beleidsmedewerker financiën en de betalingen werden gezamenlijk geautoriseerd door de projectdirecteur en de directeur Planning en Control;
- Na het verwerken van de facturen in 2020 Vision werd de fysieke factuur meegenomen door BFB;
- BFB verwerkte de facturen in “het projectoverzicht”, een Excelbestand in eigendom van BFB/PRC/Arcadis/RNR;
- Periodiek werd een financiële rapportage opgesteld, vermoedelijk op basis van de projectadministratie BFB;
- Vanuit Exact werden de jaarrekeningen opgesteld;
- In de projectadministratie werd geen rekening gehouden met boekingsperioden en de projectadministratie sloot (tussentijds) niet aan op Exact.

## **5.9. Documentatie en gesproken partijen**

Wij hebben voor dit bouwblok de volgende documentatie betrokken in ons onderzoek:

1. excelbestand PwC ‘Overzicht stichtingskosten’;
2. excelbestand ROC Leiden ‘kopie van export admins ccl op 4 4 2014 besproken’;

---

<sup>85</sup> BFB Bouw- en bouwkostenadviseurs te Zwolle (sinds 2007 onderdeel van Arcadis) betreft een organisatie die (kosten-)advies geeft in huisvesting en bouwprojecten. BFB is door RoC Leiden (CCL) aangetrokken voor de inhoudelijke en administratieve projectbegeleiding. Wij hebben geen inzicht gekregen in de exacte taakomschrijving. Op basis van de geschetste AO/IB lijkt het beoordelen van de prestatie tot de taken van BFB te hebben behoord.

<sup>86</sup> CCL heeft geen personeel in dienst. Genoemde functies waren in dienst van ROC Leiden.

3. excelbestand ROC Leiden '2 sluitende onderbouwing activering lms';
4. Ter identificatie door xxx gewaarmerkte jaarrekening 2012 van CCL BV exclusief de controleverklaring (pdfbestand ROC Leiden 'CCL BV jaarrekening 2012 31 januari 2014 DEF');
5. Ter identificatie door KPMG gewaarmerkte jaarrekening 2011 van CCL BV inclusief de ongetekende controleverklaring (pdfbestand ROC Leiden 'jaarrek 2011 community 12x00096384Z1P 2806\_1');
6. Jaarrekening 2010 van CCL BV zonder waarmerk en zonder controleverklaring (pdfbestand ROC Leiden 'balans CCL 311210 definitief KMPG 220611');
7. Ter identificatie door KPMG gewaarmerkte jaarrekening 2009 van CCL BV inclusief de ongetekende controleverklaring (pdfbestand ROC Leiden 'CCL getekende jaarrekening 2009');
8. Jaarrekening 2008 van CCL BV zonder waarmerk en zonder controleverklaring (pdfbestand ROC Leiden 'Balans 2008 CCL').

Wij hebben voor dit bouwblok de volgende personen gesproken:

1. xxx, Manager Dienst Administratie & Advies, ROC Leiden;
2. xxx, Hoofd Financiële Administratie, ROC Leiden.

## 6. *Disclaimer*

Wij wijzen erop dat wij ons bij het opstellen van dit rapport uitsluitend en volledig gebaseerd hebben op de aan ons ten behoeve van deze opdracht door ROC Leiden ter beschikking gestelde informatie en documenten. Wij hebben aangenomen dat zowel de inhoud van deze documenten als de los daarvan verstrekte informatie juist, volledig en niet misleidend is (zie in dit kader ook de in Appendix A opgenomen Letter of Representation als ondertekend door ROC Leiden).

Het door PwC in het kader van deze opdracht uitgevoerde wederhoor is beperkt tot management en diverse bij dit onderzoek betrokken medewerkers van ROC Leiden. Er wordt door PwC geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden noch jegens u, noch jegens derden ten aanzien van de juistheid of de volledigheid van de in dit rapport vervatte informatie c.q. analyse.

Zowel PwC als de aan haar gelieerde ondernemingen, medewerkers, partners en/of overige vertegenwoordigers aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid noch jegens u, noch jegens derden, en wijst tevens iedere verantwoordelijkheid af voor de gevolgen van enig handelen of nalaten door u en/of derden op basis van de inhoud van dit rapport, of voor enig besluit waaraan informatie uit dit rapport ten grondslag ligt.

# A. Appendix

## A.1. Instellingsprofiel ROC Leiden

<b>Instellingsprofiel 2013</b> <b>ROC Leiden</b>	<b>ROC Leiden</b> <b>Leiden</b>	Soort instelling: -- Grootte v/d instelling: middel
2013 <a href="#">2012</a> <a href="#">2011</a>	<a href="#">Tevredenheid deelnemers:</a> 6,7 <a href="#">?</a>	<a href="#">Voedingsgebied</a>

- UITKOMSTEN TOEZICHT**
- RENDEMENTS BEOORDELING
- FINANCIËLE INFORMATIE
- AANBOD EN STUDENTEN
- [Toelichting](#)

### UITKOMSTEN TOEZICHT

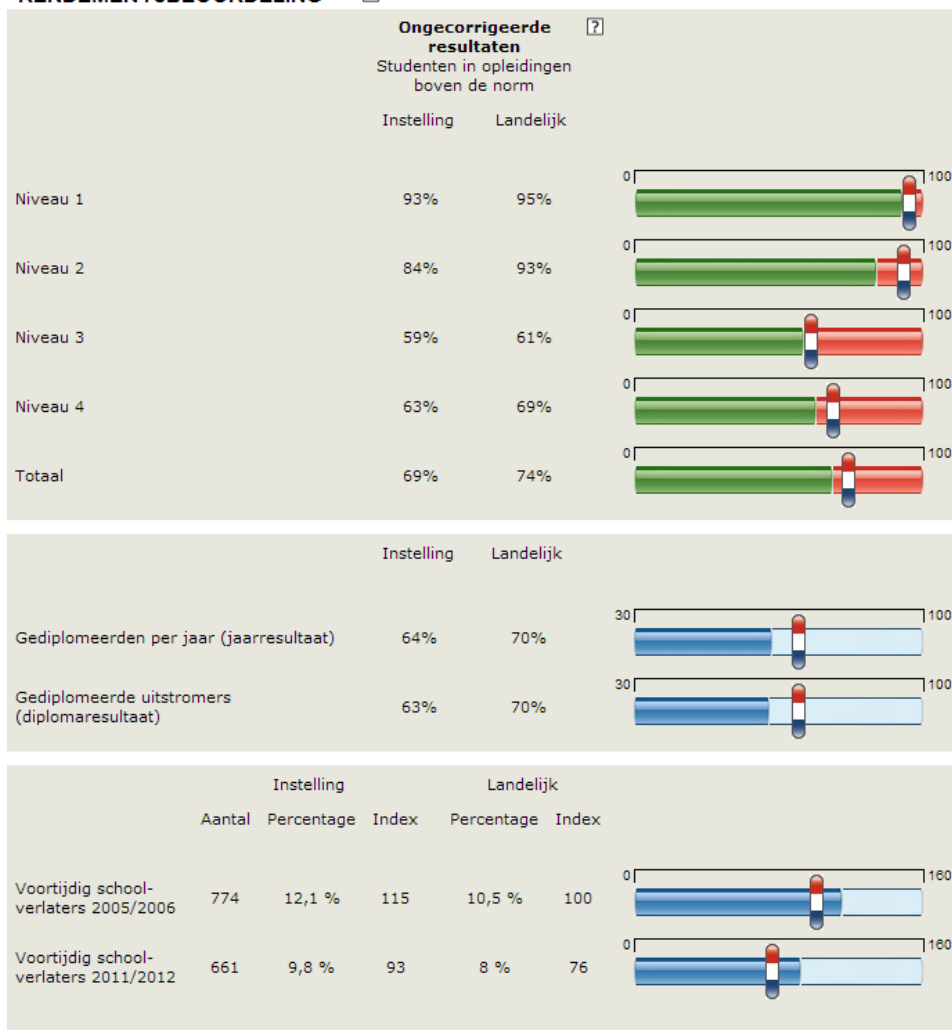
<b>Staat van de instelling</b>	Onderzoek	Actueel
	03-07-2013	--
Kwaliteitsborging	<b>Slecht</b>	-- <a href="#">?</a>
Risico's kwaliteit onderwijs	<b>Veel</b>	
Vervolgonderzoek	<b>Intensief</b>	

<b>Stand van zaken</b>				
18-03-2014 <a href="#">?</a>				
	Instelling		Landelijk	
	Opleidingen	Studenten	Studenten	
Opleidingen met basistoezicht <a href="#">?</a>	128	87,7%	93,5%	
Opleidingen met aangepast toezicht				
Zwak onderwijsproces of Onvoldoende opbrengsten	3	3,3%		
Zeer zwak	1	2,6%		
Examenkwaliteit onvoldoende	5	9%		
Niet naleven van wet- en regelgeving	5	9%		
<a href="#">Toezichtkaart</a>				
<a href="#">Lijst opleidingen onvoldoende kwaliteit</a>				



UITKOMSTEN TOEZICHT
<b>RENDEMENTS BEOORDELING</b>
FINANCIËLE INFORMATIE
AANBOD EN STUDENTEN
<a href="#">Toelichting</a>

## RENDEMENTS BEOORDELING <sup>?</sup>



UITKOMSTEN TOEZICHT
RENDEMENTS BEOORDELING
<b>FINANCIËLE INFORMATIE</b>
AANBOD EN STUDENTEN
<a href="#">Toelichting</a>

## FINANCIËLE INFORMATIE

Jaarrekening over 2012

	Instelling	Signaleringsgrens	Landelijk	
Rijksbijdrage x € 1.000,-	--			Financieel toezicht: Aangepast wegens verhoogd financieel risico
Rijksbijdrage van totale inkomsten	--%		--%	Aard accountantsverklaring: Met beperking
Solvabiliteit <sup>?</sup>	--	0,30	--	
Liquiditeit <sup>?</sup>	--	0,5	--	
Rentabiliteit <sup>?</sup>	--%	0,0%	--%	

- UITKOMSTEN TOEZICHT
- RENDEMENTS BEOORDELING
- FINANCIËLE INFORMATIE**
- AANBOD EN STUDENTEN
- [Toelichting](#)

## FINANCIËLE INFORMATIE

Jaarrekening over 2011

	Instelling	Signaleringsgrens	Landelijk	
Rijksbijdrage x € 1.000,-	53.360			Financieel toezicht: Aangepast wegens hoog financieel risico
Rijksbijdrage van totale inkomsten	71%		83,1%	Aard accountantsverklaring: Goedkeurende verklaring
Solvabiliteit <input type="checkbox"/>	0,25	0,30	0,49	
Liquiditeit <input type="checkbox"/>	0,25	0,5	0,9	
Rentabiliteit <input type="checkbox"/>	9,4%	0,0%	-7%	

- UITKOMSTEN TOEZICHT
- RENDEMENTS BEOORDELING
- FINANCIËLE INFORMATIE
- AANBOD EN STUDENTEN**
- [Toelichting](#)

## AANBOD EN STUDENTEN

	Instelling	Landelijk		Instelling	Landelijk
Aantal studenten mbo	8.771	10.490</td>			
Studenten voltijd (bol) <input type="checkbox"/>	63 %	70 %	Studenten mbo Niveau 1	2 %	4 %
Studenten deeltijd (bol) <input type="checkbox"/>	0 %	1 %	Niveau 2	27 %	23 %
Studenten werken en leren (bbl) <input type="checkbox"/>	36 %	29 %	Niveau 3	29 %	28 %
Examendeelnemers	0 %	0 %	Niveau 4	42 %	45 %
Aantal studenten vavo <input type="checkbox"/>		513	Studenten mbo Techniek	38 %	26 %
Aantal studenten overige educatie		418	Zorg / Welzijn	22 %	36 %
Aanwezigheid vo instelling zonder vmbo		0	Economie	37 %	35 %
Aantal vestigingen vo		0	Groen	0 %	0 %

Kenmerken van de studentenpopulatie	Instelling	Landelijk	
Autochtone studenten	68%	72%	
Westerse allochtone studenten	6%	6%	
Niet-westerse allochtone studenten	26%	22%	
Studenten woonachtig in achterstandsgebieden	16%	19%	
Studenten 23 jaar en ouder	15%	20%	

## ROC Leiden

Betaplein 12 -18  
2321 KS Leiden  
www.rocleiden.nl

Op deze pagina toont de inspectie alleen opleidingen waar tekorten zijn geconstateerd. De niet getoonde opleidingen van deze instelling zijn of als voldoende beoordeeld, of de inspectie ziet bij die opleidingen geen risico's voor ernstige tekortkomingen. Niet genoemde opleidingen vallen daarom onder basistoezicht.

Opleiding	Kwaliteit	Naleving	Examens
> 10847 Verkoopchef	opbrengsten onvoldoende		
> 10851 Eerste Verkoper	opbrengsten onvoldoende		
> 10873 Sport- en Bewegingsleider	opbrengsten onvoldoende		
> 10904 Medewerker beheer ICT	opbrengsten onvoldoende		
> 10907 Applicatieontwikkelaar	opbrengsten onvoldoende		
> 90020 Applicatieontwikkelaar	opbrengsten onvoldoende		
> 90230 Medewerker beheer ICT	opbrengsten onvoldoende		
> 90380 Verkoopsspecialist	opbrengsten onvoldoende		
> 90383 Verkoopsspecialist (Verkoopsspecialist Detailhandel)	zeer zwak	onvoldoende	onvoldoende
> 90384 Verkoopsspecialist (Eerste Verkoper)	opbrengsten onvoldoende		

Opleiding	Kwaliteit	Naleving	Examens
> 90910 Aankomend Verkoopmedewerker		onvoldoende	onvoldoende
> 91390 Sport en bewegen (Sport- en bewegingsleider)	opbrengsten onvoldoende		
> <a href="#">91403 Sport en bewegen (Sport en- bewegingscoördinator / Operationeel sport- en bewegingsmanager)</a>		onvoldoende	onvoldoende
> 92640 Helpende Zorg & Welzijn		onvoldoende	onvoldoende
> 93410 Autotechniek (Autotechnicus)		onvoldoende	onvoldoende

## A.2. Staat van de Instelling - oordeel op kwaliteitsgebied en indicatoren

De resultaten van de instelling (vraag a) worden bepaald aan de hand van 7 gebieden met een set van indicatoren. Voor de set van indicatoren aan de hand waarvan opleidingen worden onderzocht geldt dat het oordeel “voldoende” of “onvoldoende” is. Voor het onderzoek naar instellingsbrede aspecten geldt dat het oordeel aanvullend “goed” of “slecht” kan scoren. Onderstaand een samenvatting van de resultaten van ROC Leiden.

Kwaliteitsgebied en indicatoren <sup>87</sup>	goed	voldoende	on-voldoende	slecht
<b>1. Onderwijsproces</b>			X	
1.1 Samenhang		X		
1.2 Maatwerk		X		
1.3 Didactisch handelen			X	
1.4 Leertijd			X	
1.5 Leeromgeving		X		
1.6 Intake en plaatsing			X	
1.7 Studieloopbaanbegeleiding			X	
1.8 Zorg		X		
1.9 Beroepspraktijkvorming		X		
<b>2. Examinering en diplomering</b>			X	
2.1 Exameninstrumentarium			X	
2.2 Afname en beoordeling			X	
2.3 Diplomering			X	
<b>3. Opbrengsten</b>			X	
3.1 Rendement			X	
<b>4. Kwaliteitsborging</b>				X
4.1 Sturing			X	
4.2 Beoordeling			X	
4.3 Verbetering en verankering			X	
4.4 Dialoog en verantwoording		X		
<b>5. Naleving wettelijke vereisten</b>			X	
5.1 Naleving wettelijke vereisten			X	
<b>6. Kwaliteit leraarschap</b>	<i>niet specifiek onderzocht</i>			
<b>7. Financiële continuïteit</b>				X

Naast de 5 onderzochte opleidingen waarover in ‘de Staat van de Instelling’ gerapporteerd wordt, heeft de inspectie in verschillende rapportages in de afgelopen twee jaar het volgende geconstateerd op opleidingsniveau:

• juli 2013	3 opleidingen	naleving wett. vereisten	voldoende
• mei 2013	5 opleidingen	urennorm	voldoende
• januari 2013	7 opleidingen	opbrengsten	voldoende
• december 2012	1 opleiding	examinering en diplomering	voldoende
• oktober 2012	6 opleidingen	opbrengsten	voldoende
• september 2012	6 opleidingen	opbrengsten	onvoldoende
• juli 2012	2 opleidingen	examinering en diplomering	voldoende

<sup>87</sup> De score van indicatoren die op opleidingsniveau worden beoordeeld, is als ‘onvoldoende’ weergegeven zodra 1 of meer van de 5 onderzochte opleidingen deze score vertoont.

### A.3. Opleidingen 2012/2013 ROC Leiden onder norm opbrengsten

niveau	onderwisteam	kwalificatiedossier	% jaarresultaat norm	jaarresultaat	% diplomaresultaat norm	diplomaresultaat
3	M10 Food design	- D13 Brood en banket (22181)	65,3%	42,9%	67,3%	61,9%
2	M10 Hospitality and service	- D13 Facilitaire dienstverlener (22183)	56,5%	33,3%	45,2%	23,1%
3	M10 Food design	- D13 Kok (22177)	65,3%	50,0%	67,3%	66,7%
3	Mo3 Verzorgende IG en maatschappelijke zorg	- D15 Maatschappelijke zorg (22195)	65,3%	37,0%	67,3%	50,0%
4	Mo3 Verzorgende IG en maatschappelijke zorg	- D15 Maatschappelijke zorg (22195)	64,2%	53,6%	67,3%	57,1%
4	Mo3 Doktersassistent, MSMH en MBO-verpleegkunde	- D15 MBO-verpleegkundige (22191)	64,2%	63,3%	67,3%	62,5%
4	M15 Welzijn en onderwijs	- D15 Onderwijsassistent (22198)	64,2%	58,5%	67,3%	58,5%
4	M15 Pedagogisch werk	- D15 Pedagogisch werk (22197)	64,2%	55,7%	67,3%	55,8%
3	Mo7 Toerisme en recreatie	- D14 Reizen (22185)	65,3%	52,0%	67,3%	29,4%
4	M15 Welzijn en onderwijs	- D15 Sociaal-cultureel werker (22200)	64,2%	61,9%	67,3%	61,9%
4	M15 Welzijn en onderwijs	- D15 Sociaal-maatschappelijk dienstverlener (22196)	64,2%	56,9%	67,3%	60,0%
4	Mo9 Sport en bewegen niv. 4	- D11 Sport en bewegen niv. 4 (22171)	64,2%	61,7%	67,3%	63,3%
3	Mo3 Verzorgende IG en maatschappelijke zorg	- D15 Verzorgende-IG (22190)	65,3%	25,9%	67,3%	34,1%
4	Mo4 Middelbaar laboratorium onderwijs	- Do4 Analist (22082)	64,2%	59,7%	67,3%	63,6%
2	Mo2 Administratief en secretariael	- D10 Administratief medewerker (22156)	56,5%	43,4%	45,2%	32,3%
4	M12 Applicatie en mediavormgeving	- Do6 Applicatie- en mediaontwikkeling (22087)	64,2%	48,2%	67,3%	50,0%
1	Mo6 Motorvoertuigtechniek	- Do7 Assistent mobiliteitsbranche (22096)	60,7%	53,8%	45,1%	33,3%
2	Mo6 Motorvoertuigtechniek	- Do7 Autotechniek (22103)	56,5%	49,2%	45,2%	34,2%
4	Mo2 Commercieel	- D10 Commercieel medewerker (22164)	64,2%	50,0%	67,3%	61,1%
3	Mo2 Financieel	- D10 Financiële beroepen (22158)	65,3%	25,4%	67,3%	25,5%
4	Mo2 Financieel	- D10 Financiële beroepen (22158)	64,2%	38,3%	67,3%	40,4%
4	M12 Beheer ICT	- Do6 ICT- en mediabeheer (22263)	64,2%	59,6%	67,3%	62,6%
3	M12 Beheer ICT	- Do6 ICT-medewerker (22094)	65,3%	49,1%	67,3%	57,8%
2	M11 Elektro en installatie	- Do3 Installeren (22048)	56,5%	55,2%	45,2%	44,1%
4	Mo2 Juridisch	- D10 Juridisch medewerker (22161)	64,2%	45,7%	67,3%	48,6%
3	M13 Transport en logistiek	- Do8 Logistiek teamleider (22138)	65,3%	47,4%	67,3%	46,7%
4	M11 Mechatronica en vliegtuigtechniek	- Do3 Machinebouw mechatronica (22046)	64,2%	47,1%	67,3%	47,1%
2	Mo8 Bouw	- Do2 Medewerker schilderen (22037)	56,5%	41,2%	45,2%	41,5%
2	Mo8 Bouw	- Do2 Medewerker stukkadoors (22032)	56,5%	25,0%	45,2%	33,3%
4	M12 Applicatie en mediavormgeving	- Do5 Mediavormgever (22086)	64,2%	9,7%	67,3%	9,7%
2	M11 Metaal en werktuigbouw	- Do3 Metaalbewerken (22044)	56,5%	44,7%	45,2%	45,2%
2	Mo6 Bouw en infra/Hout en meubel	- Do2 Meubelmaker/(scheeps)interieurbouwer (22024)	56,5%	37,5%	45,2%	40,0%
4	M11 Middenkader engineering	- Do3 Middenkader engineering (22050)	64,2%	58,2%	67,3%	60,6%
4	Mo6 Bouw en infra/Hout en meubel	- Do1 Middenkaderfunctionaris bouw en infra (22012)	64,2%	52,2%	67,3%	53,0%
3	Mo2 Administratief en secretariael	- D10 Secretariële beroepen (22157)	65,3%	48,6%	67,3%	30,8%
3	M13 Handel en ondernemerschap niv. 3-4	- Do9 Verkoopsspecialist (22144)	65,3%	63,4%	67,3%	58,1%
4	Mo6 Motorvoertuigtechniek	- Do7 Werkplaatsmanagement mobiliteitsbranche (22108)	64,2%	57,1%	67,3%	57,1%

## A.4. Beoordeling en vervolgtoezicht Inspectie

Bron: rapportage 'staat van de instelling'

Verkoopspecialist (Verkoopspecialist detailhandel) , 90383		
Beoordeling	Toezichtvorm	Vervolgtoezicht
Kwaliteit onderwijsproces is onvoldoende en niveau opbrengsten is onvoldoende (zeer zwak onderwijs).	Aangepast toezicht vanwege zeer zwak onderwijs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Inspectie meldt het oordeel aan de minister.</li> <li>De instelling ontvangt een waarschuwing.</li> <li>De instelling stelt binnen 6 weken na ontvangst van het vastgestelde rapport een plan van aanpak op en stuurt deze naar de Inspectie. De Inspectie geeft een reactie op het plan van aanpak.</li> <li>Na circa een jaar na de waarschuwingsbrief vindt een onderzoek naar kwaliteitsverbetering plaats.</li> </ul>
Kwaliteit examinering is onvoldoende.	Aangepast toezicht vanwege onvoldoende examenkwaliteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Inspectie meldt het oordeel aan de minister.</li> <li>De instelling ontvangt een waarschuwing. Na de in de waarschuwingsbrief opgenomen termijn volgt een onderzoek naar kwaliteitsverbetering.</li> </ul>
Kwaliteitsborging is slecht.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van art. 1.3.6 van de WEB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circa een jaar na het definitieve rapport beoordelen wij de kwaliteitsborging op alle aspecten en indicatoren opnieuw.</li> </ul>
Bij niet naleven van wet- en regelgeving.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van artikel 8.1.4. van de wet. (Schoolkostenwettelijke bijdragen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na circa een jaar onderzoekt de Inspectie het herstel.</li> </ul>

Aankomend verkoopmedewerker, 90910		
Beoordeling	Toezichtvorm	Vervolgtoezicht
Kwaliteit examinering is onvoldoende.	Aangepast toezicht vanwege onvoldoende examenkwaliteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Inspectie meldt het oordeel aan de minister.</li> <li>De instelling ontvangt een waarschuwing.</li> <li>Na de in de waarschuwingsbrief opgenomen termijn volgt een onderzoek naar kwaliteitsverbetering.</li> </ul>
Kwaliteitsborging is slecht.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van art. 1.3.6 van de WEB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circa een jaar na het definitieve rapport beoordelen wij de kwaliteitsborging op alle aspecten en indicatoren opnieuw.</li> </ul>
Bij niet naleven van wet- en regelgeving.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van artikel 8.1.4. van de wet. (Schoolkostenwettelijke bijdragen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na circa een jaar onderzoekt de Inspectie het herstel.</li> </ul>

Sport en bewegen (Sport en bewegingscoördinator/operationeel sportbewegingsmanager), 91403		
Beoordeling	Toezichtvorm	Vervolgtoezicht
Kwaliteit examinering is slecht.	Aangepast toezicht vanwege onvoldoende examenkwaliteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Inspectie meldt het oordeel aan de minister.</li> <li>De instelling ontvangt een waarschuwing.</li> <li>Na de in de waarschuwingsbrief opgenomen termijn volgt een onderzoek naar kwaliteitsverbetering.</li> </ul>
Kwaliteitsborging is	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van art. 1.3.6 van de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circa een jaar na het definitieve rapport beoordelen wij de kwaliteitsborging op alle aspecten en</li> </ul>

slecht.	WEB.	indicatoren opnieuw.
Bij niet naleven van wet- en regelgeving.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van artikel 8.1.4. van de wet. (Schoolkostenwettelijke bijdragen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na circa een jaar onderzoekt de Inspectie het herstel.</li> </ul>

Helpende zorg & welzijn, 92640		
Beoordeling	Toezichtvorm	Vervolgtoezicht
Kwaliteit examinering is onvoldoende.	Aangepast toezicht vanwege onvoldoende examenkwaliteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Inspectie meldt het oordeel aan de minister.</li> <li>• De instelling ontvangt een waarschuwing.</li> <li>• Na de in de waarschuwingsbrief opgenomen termijn volgt een onderzoek naar kwaliteitsverbetering.</li> </ul>
Kwaliteitsborging is onvoldoende.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van art. 1.3.6 van de WEB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circa een jaar na het definitieve rapport beoordelen wij de kwaliteitsborging op alle aspecten en indicatoren opnieuw.</li> </ul>
Bij niet naleven van wet- en regelgeving.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van artikel 8.1.4. van de wet. (Schoo kostenwettelijke bijdragen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na circa een jaar onderzoekt de Inspectie het herstel.</li> </ul>

Autotechniek (Autotechnicus), 93410		
Beoordeling	Toezichtvorm	Vervolgtoezicht
Kwaliteit examinering is slecht.	Aangepast toezicht vanwege onvoldoende examenkwaliteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Inspectie meldt het oordeel aan de minister.</li> <li>• De instelling ontvangt een waarschuwing.</li> <li>• Na de in de waarschuwingsbrief opgenomen termijn volgt een onderzoek naar kwaliteitsverbetering.</li> </ul>
Kwaliteitsborging is slecht.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van art. 1.3.6 van de WEB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circa een jaar na het definitieve rapport beoordelen wij de kwaliteitsborging op alle aspecten en indicatoren opnieuw.</li> </ul>
Bij niet naleven van wet- en regelgeving.	Aangepast toezicht vanwege niet naleving van artikel 8.1.4. van de wet. (Schoo kostenwettelijke bijdragen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na circa een jaar onderzoekt de Inspectie het herstel.</li> </ul>

### Nader onderzoek

De Staat van de instelling is voor de Inspectie aanleiding om de instelling te vragen zich tussentijds te verantwoorden over de voortgang ter verbetering van de kwaliteitsgebieden examinering en diplomering, kwaliteitsborging en van het gebied van de wettelijk vereisten. Binnen 6 maanden na publicatie van het rapport van de Staat van de instelling wordt een rapportage over de voortgang van de verbeteringen aan de Inspectie toegestuurd.

## A.5. LPH Prestatie-indicatoren<sup>88</sup>

<b>Bouwen aan Succes</b> <i>Van goed naar beter, en van beter naar best</i>						
Resultaatgebieden	Onderwijs (kwaliteit)	Operationele excellentie	Professionalisering	Buitenwereld	Nieuwbouw	Financieel
	<p><b>KPI 1</b> Jaarresultaat <i>jaarlijks</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>KPI 1a</b> Aantal opleidingen dat niet aan norm voor jaarresultaat én diplomaresultaat voldoet</li> </ul> <p><b>KPI 2</b> Voldoen aan wettelijke eisen (% studenten onder standaard toezicht onderwijsinspectie) <i>jaarlijks</i></p> <p><b>KPI 3</b> Studenttevredenheid <i>jaarlijks</i></p> <p><b>KPI 4</b> Kwaliteit examenproces <i>eens per kwartaal</i></p>	<p><b>KPI 5a</b> VSV, uitval <i>maandelijks</i></p> <p><b>KPI 5b</b> Aanwezigheidsregistratie <i>maandelijks</i></p> <p><b>KPI 6</b> Medewerkertevredenheid ondersteunende processen <i>halfjaarlijks</i></p> <p><b>KPI 7</b> Voldoen aan onderwijstijd – eis (aantal onderwijsprogramma's dat voldoet aan onderwijstijd-eis) <i>maandelijks</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>KPI 7a</b> Aantal onderwijsactiviteiten uitgevallen t.o.v. gepland (klokurenverantwoordig)</li> </ul> <p><b>KPI 8</b> Groei aantal studenten (aanmeldingen, instroom, volume) <i>maandelijks</i></p> <p><b>KPI 9</b> Verzuimpercentage medewerkers <i>maandelijks</i></p>	<p><b>KPI 10</b> Opbouw docentenbestand (verhouding LD/LC docenten t.o.v. totaal) <i>eens per kwartaal</i></p> <p><b>KPI 11</b> Gevoerde functioneringsgesprekken (% gevoerde gesprekken t.o.v. gepland) <i>eens per kwartaal</i></p> <p><b>KPI 12</b> Medewerkertevredenheid <i>jaarlijks</i></p>	<p><b>KPI 13</b> Waardering beroepenveld <i>halfjaarlijks</i></p> <p><b>KPI 14</b> Marktaandeel t.o.v. concurrenten <i>jaarlijks</i></p> <p><b>KPI 15</b> Macrodoelmatigheid* <i>jaarlijks</i></p>	<p><b>KPI 16</b> Voortgang t.o.v. planning <i>eens per kwartaal</i></p> <p><b>KPI 17</b> Veiligheid nieuwe gebouw (# veiligheidsincidenten) <i>eens per kwartaal</i></p> <p><b>KPI 18</b> Tevredenheid studenten over nieuwe gebouw <i>jaarlijks</i></p> <p><b>KPI 19</b> Tevredenheid medewerkers over nieuwe gebouw <i>jaarlijks</i></p>	<p><b>KPI 20</b> Realisatie budget - algemeen - nieuwbouw <i>maandelijks</i></p> <p><b>KPI 21</b> Solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit (afwijking van benchmark) <i>maandelijks</i></p>

<sup>88</sup> Bron: Presentatie “Het Leids Prestatiehuis en de ontwikkeling van een dashboard voor ROC Leiden”, versie 27 februari 2014



## A.6. Bijlage correcties liquiditeitsprognose

### Liquiditeitsprognose 2011 - 2018 FMJK v31.1

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdragen OCW	53,4	52,7	56,4	58,5	68,3	71,9	70,7	70,2
Overige baten	21,4	9,1	4,6	5,4	4,5	4,2	4,0	4,0
<b>Totaal baten</b>	<b>74,8</b>	<b>61,8</b>	<b>61,0</b>	<b>63,8</b>	<b>72,7</b>	<b>76,1</b>	<b>74,7</b>	<b>74,1</b>
Personeelslasten	(44,9)	(42,8)	(41,3)	(41,3)	(43,9)	(43,8)	(42,3)	(42,3)
Afschrijvingen	(4,1)	(12,2)	(5,5)	(5,0)	(5,9)	(4,2)	(4,4)	(4,5)
Huisvestinglasten	(5,4)	(4,6)	(6,0)	(7,2)	(8,4)	(8,8)	(8,9)	(9,1)
Overige lasten	(11,1)	(10,7)	(9,2)	(8,5)	(8,7)	(8,9)	(9,1)	(9,2)
<b>Totaal lasten</b>	<b>(65,5)</b>	<b>(70,4)</b>	<b>(62,0)</b>	<b>(62,1)</b>	<b>(67,0)</b>	<b>(65,6)</b>	<b>(64,7)</b>	<b>(65,1)</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>9,3</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>1,8</b>	<b>5,8</b>	<b>10,5</b>	<b>9,9</b>	<b>9,0</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>20,1</b>	<b>1,9</b>	<b>5,7</b>	<b>(2,1)</b>	<b>11,4</b>	<b>14,6</b>	<b>14,7</b>	<b>13,9</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>(22,8)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>23,1</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(2,9)</b>
Mutatie langlopende leningen	67,6	1,2	-	(15,1)	(0,6)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Mutatie kredietfaciliteit	(63,9)	3,2	(1,4)	(2,2)	(3,0)	(4,5)	(4,5)	-
Interest	(2,0)	(3,6)	(3,7)	(3,7)	(3,3)	(3,3)	(3,3)	(3,1)
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>1,6</b>	<b>0,8</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(20,9)</b>	<b>(6,9)</b>	<b>(7,8)</b>	<b>(7,8)</b>	<b>(3,1)</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>2,7</b>	<b>4,1</b>	<b>7,9</b>

Bron: FMJK 20143007\_v31.1 PwC

### Normalisaties netto kasstroom 2011 - 2018 FMJK v31.1 (PwC)

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. reclassificatie huurlast LMS	(2,0)	(3,0)	(3,1)	(3,2)	(3,3)	(3,3)	(3,4)	(3,5)
2. saldering effecten terugkoopplicht LMS	-	-	-	(15,0)	-	-	-	-
3. reclassificatie verkoopresultaat oudbouw MVA	(13,6)	-	-	-	-	-	-	-
4. reclassificatie mutatie depot LMS, CS	-	-	-	(4,2)	0,7	0,7	0,7	0,7
5. reclassificatie investeringsfacturen 2013	-	-	-	0,9	-	-	-	-
6. reclassificatie BTW-plicht inbouwpakket	-	-	-	0,6	0,6	-	-	-
7. Reclassificatie baten LMS	0,5	0,2	0,0	0,8	0,6	0,7	0,7	0,8
8. Reclassificatie BTW CS	-	-	-	0,3	-	-	-	-
<b>Subtotaal reclassificaties</b>	<b>(15,1)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(20,1)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(2,0)</b>
1. eliminatie dubbel telling	-	-	-	-	(3,5)	(3,9)	(3,9)	(3,9)
2. eliminatie rente zonder cash-effect	0,4	0,0	(0,3)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
3. Mutatie krediet faciliteit	63,9	(3,2)	1,4	2,2	3,0	4,5	4,5	-
<b>Totaal correcties</b>	<b>64,4</b>	<b>(3,2)</b>	<b>1,2</b>	<b>2,1</b>	<b>(0,6)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>(4,0)</b>

#### Toelichting reclassificaties:

- De huurlast LMS is in het FMJK, conform de jaarrekening, als financieringslast verantwoord. Deze classificering is gerelateerd aan het feit dat het een sale-and-leaseback constructie betreft, waar tevens een rentecomponent in zit. Omdat de leasecomponent het meest significant is en de last de vrije kasstroom voor financiering reduceert, hebben wij de kasstroom als huisvestingslast gepresenteerd;
- Effectuering van de LOI zou resulteren in verval van de terugkoopplicht commerciële ruimte (€15miljoen). In het FMJK leidt dit tot zowel een fictieve desinvesteringskasstroom als een fictieve aflossing. We hebben beide kasstromen gesaldeerd;
- In 2011 is de ontvangst van de verkoop van de oudbouw CS onder de operationele kasstroom gepresenteerd. Wij hebben de ontvangst als desinvestering gepresenteerd;
- Het FMJK presenteert dotaties en onttrekkingen aan depots als investeringskasstroom; gezien het karakter achten wij presentatie als financieringskasstroom een meer realistische weergave.
- Betaling van investeringsfacturen 2013 hebben wij van de operationele kasstroom naar de investeringskasstroom gereclassificeerd;
- De BTW op inbouwpakketten CS is onder de financieringskasstroom verantwoord. Wij hebben deze gereclassificeerd naar de investeringskasstroom;
- Tevens is de afschrijving van de BTW-schade als financieringslast verantwoord. Dit betreft feitelijk een 'verhoging' van de huur CS en is als huisvestingslast gepresenteerd.

*Toelichting aanpassingen met netto effect:*

1. In het FMJK zijn de Educatie en VAVO baten zowel in de Rijksbijdrage OCW meegenomen als in de overige baten. Deze dubbel telling wordt veroorzaakt doordat de deelnemers onterecht bij eerstgenoemde worden meegerekend. Deze dubbel telling is bevestigd door ROC Leiden;
2. In de financieringskasstroom zitten een aantal rentestromen, die wel een last cq. bate vertegenwoordigen, maar geen kasstroom. Wij hebben deze kasstromen geëlimineerd;
3. Ten behoeve van het inzicht hebben wij de mutaties op de kredietfaciliteit uit de liquiditeitsprognose verwijderd, omdat deze de resultante is van de overige kasstromen.

Na correcties resulteert de volgende liquiditeitsprognose 2011- 2018:

**Genormaliseerde netto kasstroom 2011 - 2018 FMJK v31.1**

Bedrag in €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Cum.
Rijksbijdragen OCW	46,8	46,9	51,1	53,0	59,2	61,6	60,3	59,7	438,7
Geoormerkte rijksbijdragen OCW	5,0	4,1	2,8	3,0	2,9	3,7	3,7	3,7	28,7
Niet geoormerkte rijksbijdragen OCW	1,6	1,6	2,5	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	19,4
Rijksbijdragen OCW	53,4	52,7	56,4	58,5	64,7	68,0	66,8	66,3	324,3
Overige baten	7,8	9,1	4,6	5,4	4,5	4,2	4,0	4,0	22,0
<b>Totaal baten</b>	<b>61,2</b>	<b>61,8</b>	<b>61,0</b>	<b>63,8</b>	<b>69,2</b>	<b>72,3</b>	<b>70,8</b>	<b>70,2</b>	<b>346,3</b>
Personeelslasten	(44,9)	(42,8)	(41,3)	(41,3)	(43,9)	(43,8)	(42,3)	(42,3)	(213,6)
Huisves inglasten	(7,4)	(7,6)	(9,1)	(10,4)	(11,7)	(12,1)	(12,3)	(12,5)	(59,0)
Overige lasten	(11,1)	(10,7)	(9,2)	(8,5)	(8,7)	(8,9)	(9,1)	(9,2)	(44,4)
<b>Totaal lasten</b>	<b>(63,5)</b>	<b>(61,2)</b>	<b>(59,6)</b>	<b>(60,2)</b>	<b>(64,3)</b>	<b>(64,8)</b>	<b>(63,7)</b>	<b>(64,1)</b>	<b>(317,1)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(2,3)</b>	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>	<b>3,6</b>	<b>4,9</b>	<b>7,5</b>	<b>7,1</b>	<b>6,2</b>	<b>29,2</b>
Δ werkkapitaal	6,6	(2,7)	1,0	(8,3)	(0,3)	(0,1)	0,3	0,3	(8,0)
Δ voorzieningen	0,2	1,0	0,2	-	-	-	-	-	-
Belastingen	(0,0)	(0,0)	(0,0)	-	-	-	-	-	-
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>4,5</b>	<b>(1,0)</b>	<b>2,6</b>	<b>(4,7)</b>	<b>4,6</b>	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>6,5</b>	<b>21,3</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>(8,8)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>3,2</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(6,1)</b>
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>67,6</b>	<b>0,4</b>	<b>(0,9)</b>	<b>3,6</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(1,9)</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>63,3</b>	<b>(3,4)</b>	<b>1,1</b>	<b>2,1</b>	<b>(0,6)</b>	<b>3,3</b>	<b>4,6</b>	<b>3,9</b>	<b>13,3</b>

Bron: FMJK 20143007\_v31.1 Pw C

## A.7. Analyse toezichtkader financiële positie

Solvabiliteit	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Eigen vermogen	33,2	21,1	21,9	12,1	10,9	12,2	12,5	12,3
Voorzieningen	0,6	1,6	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Totaal passiva	136,9	128,6	129,0	99,1	93,6	89,9	85,6	85,3
<b>Solvabiliteit</b>	<b>25%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>
<b>Ondergrens toezichtskader</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Liquiditeit</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Vlottende activa	8,8	2,5	2,4	(6,9)	(11,0)	(14,6)	(17,3)	(16,0)
Vlottende passiva	35,4	29,9	29,4	24,5	20,9	16,0	11,5	11,5
<b>Liquiditeit (current ratio)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(1,4)</b>
<b>Ondergrens toezichtskader</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>
<b>Vershil</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(1,9)</b>
<b>Rentabiliteit</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Exploitatieresultaat	7,1	(12,1)	0,8	(9,8)	(1,2)	1,3	0,3	(0,2)
Totaal baten	74,8	61,8	61,0	65,4	72,6	74,6	73,4	73,3
<b>Rentabiliteit</b>	<b>9,4%</b>	<b>-19,5%</b>	<b>1,3%</b>	<b>-14,9%</b>	<b>-1,7%</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-0,3%</b>
<b>Ondergrens toezichtskader</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Vershil</b>	<b>9,4%</b>	<b>-19,5%</b>	<b>1,3%</b>	<b>-14,9%</b>	<b>-1,7%</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-0,3%</b>

Bovenstaand is een overzicht opgenomen van de financiële positie van ROC Leiden, in vergelijking tot de signaleringsgrenzen zoals opgenomen in het Toezichtkader bve 2012. De volgende wijzigingen zijn doorgevoerd om tot deze analyse te komen.

1. De correcties (onjuistheden en gevoeligheden) die invloed hebben op de winst-en verliesrekening zijn zowel in het exploitatieresultaat gecorrigeerd als in de kasstroom, omdat wij er vanuit zijn gegaan dat effecten op de middellange termijn niet worden opgevangen door mutaties in het werkkapitaal. Indien deze effecten betrekking hebben op de baten (bijv. dubbeltelling, etc.) zijn deze direct in de baten gecorrigeerd;
2. De verkoop Leidsedreef is geëlimineerd, wat de volgende effecten heeft:
  - a. Verhoging positie materiële vast activa (€1,3 miljoen) en daling positie liquide middelen (€7,6 miljoen) en exploitatieresultaat (€6,3 miljoen);
  - b. Storting depot is geëlimineerd (€2,2 miljoen);
3. De vrijval van het depot CS in lijn met de LOI (€1,7 miljoen) is toegevoegd aan de liquide middelen en het eigen vermogen;
4. De additionele stortingen in het depot als gevolg van een lager beleggingsrendement (€0,2 miljoen) zijn toegevoegd aan de financiële vaste activa en tevens ten laste van de financieringskasstroom gebracht.

## A.8. Opbouw stichtingskosten

De reikwijdte van onze analyse van de stichtingskosten is gebaseerd op de beschikbare informatie uit de projectadministratie en het archief van de bestuurssecretaris. De rekensystematiek om te komen tot de stichtingskosten per gebruiksdeel is gedurende het traject eenmalig gevalideerd door ROC Leiden.

In de jaren tot begin 2007 is er een overzicht opgesteld met de stichtingskosten onderverdeeld naar de verschillende gebruikers. De laatste versie welke beschikbaar is, dateert van maart 2007. Het betreft een kostenraming van zowel de locaties LMS als CS.

Voor het zo goed mogelijk benaderen van de stichtingskosten en de oppervlakten per gebruiksdeel hebben wij de volgende brongegevens gebruikt:

- De initiële raming van de stichtingskosten per locatie per gebruiker (7 maart 2007):
  - Voor de analyse van de stichtingskosten Lammenschans zijn de gecontracteerde kosten (c.q. aangegane verplichtingen door CCL) gehanteerd;
  - Voor de analyse van de stichtingskosten van CS Zeezijde zijn gebudgetteerde kosten (budget actueel) gehanteerd. CS Zeezijde is uitontwikkeld door een derde partij, te weten Green. Derhalve heeft ROC Leiden geen inzicht in de daadwerkelijke gerealiseerde stichtingskosten bij oplevering;
- Aanpassingen in verhuurbaar vloeroppervlak per gebruiker (gedurende de realisatie van Lammenschans en CS Zeezijde);
- Werkelijk bestede kosten op basis van de financiële rapportage CCL op totaal niveau. (Omdat de kosten enkel op totaalniveau beschikbaar zijn, hebben we op basis van vierkantenmeters per gebruiksdeel de stichtingskosten toebedeeld aan de verschillende gebruikers);
- De gerealiseerde oppervlaktes zoals opgenomen in de huurnota's.

De inrichtingskosten zijn op basis van een raming, zoals opgenomen in de initiële begroting, door ons gehandhaafd en gehanteerd. Onduidelijk is gebleven in hoeverre de daadwerkelijke kosten door CCL of ROC Leiden zijn betaald. De inrichtingskosten zijn gelijk verdeeld (50/50) over Lammenschans en CS Zeezijde.

De kosten voor het beleggerstraject zijn op basis van daadwerkelijk gefactureerde bedragen opgenomen, maar waren oorspronkelijk in 2007 niet begroot. De kosten voor het beleggerstraject zijn gelijk verdeeld over Lammenschans en CS Zeezijde (50/50).

Voor de analyse van de grond- en vastgoedtransacties zijn leveringsaktes zoals opgenomen in het kadaster geraadpleegd. Hierbij hebben wij ons gebaseerd op de aangeleverde gegevens door ROC Leiden en deze gevalideerd aan de hand van het kadaster.

### Lammenschanspark

Voor LMS is er een totaal budget beschikbaar (begroting) van € 91.248 (€ \* 1000) op 7 maart 2007.

In de jaren volgend op 2007 is in de audit commissie (en uiteindelijk RvT ROC Leiden) een aantal keer een budget verhoging goedgekeurd voor LMS (totaal € 9,2 miljoen) vanwege tegenvallende realisatie of onvoorziene omstandigheden.

- In de RvT ROC Leiden vergadering van 5 juni 2007 (2007-06-05 verslag rvt 05062007) wordt er een voorstel ingediend door xxx om het bouwbudget voor Lammenschanspark te verhogen met € 5 miljoen vanwege stijgende kosten etc. Aldus de notulen heeft het voornamelijk te maken met de tegenvallende prijsstelling voor LMP voor voornamelijk het skelet). In deze vergadering wordt tevens goedkeuring gegeven voor de opdrachtverstrekking gunning nieuwbouw Lammenschanspark.

De notitie die deze budgetverhoging/gunning onderbouwd is tot op heden nog niet achterhaald ('Voorstel tot gunning nieuwbouw Lammenschanspark' d.d. 5 juni 2007).

weigeren at nu aan de RvT ROC Leiden een goedkeuringsbesluit voorgelegd wordt om de gunningsopdracht aan de aannemers te kunnen verstrekken, ondanks het feit dat er nog geen deal met de eindbeleggers is afgesloten;

- In het verslag van de audit commissie nieuwbouw van (2009-03-05) wordt een aanvullende aanvraag gedaan voor budget. Op dat moment bevat de post onvoorzien nog € 2,35 miljoen Argumentatie heeft voornamelijk te maken met de stijging van de bouwkosten(5% in plaats van berekende 3%) en de langere doorlooptijd. In totaal is er € 6,5 miljoen extra nodig. Er wordt echter € 4,3 miljoen toegekend (restant post onvoorzien dient eerst opgesoupeerd te worden);
- In een notitie voor oplevering wordt aangegeven (CCL5579 Prognose budget LMP) dat er nog een budgetbehoefte van circa € 3 miljoen is. Deze prognose sluit aan bij eerder genoemde behoefte van € 6,5 miljoen (waar € 4,3 miljoen is toegewezen en € 2,2 miljoen van onvoorzien diende te worden gebruikt. Opsomming extra aanvraag bestaat uit:

Deze extra budgetvraag wordt in hoofdzaak veroorzaakt door:

- € 700.000 tot € 1 miljoen extra kosten voor het VMBO;
- € 850.000 meerwerk xxx;
- € 250.000 ton niet voorziene Sprinklerinstallatie parkeergarage;
- € 237.000 door extra balies;
- € 250.000 Sprinkler installatie supermarkt;
- € 250.000 elektrische aansluiting automatische zonwering ;
- € 200.000 meerwerk xxx;
- € 500.000 extra doorlooptijd;
- € 500.000 nog te verwachten extra kosten (moeten nog definitief in beeld worden gebracht).

In de notitie wordt aangegeven dat de prognose van extra budget zoals bovenstaand mogelijk verminderd kan worden (bouwrente - € 1 mln en € 1 mln verhalings voor het VMBO bij Gemeente Leiden).

Samengevat is er een start budget van € 91,248 miljoen. Dit wordt respectievelijk verhoogd met € 5 miljoen en € 4,3 miljoen wat resulteert in een totaal budget van € 100,548 miljoen. Daarbovenop wordt een extra aanvraag gedaan van € 3 – 4 miljoen zoals opgesomd. In hoeverre deze laatste raming goedgekeurd is, is niet duidelijk. Een aantal uitgangspunten is gewijzigd gedurende het traject, zoals het aantal m2 BVO of VVO per huurder.

Gebruiksdeel	Bijzonderheden en/of wijzigingen gedurende ontwikkeling en realisatie
<b>Parkeergarage</b>	In december 2004 is de intentie om een budget neutrale parkeergarage te realiseren die mogelijk wordt gebouwd en geëxploiteerd door een commerciële partij (xxx). In februari 2005 wordt door de gemeente Leiden gesteld dat een parkeergarage noodzakelijk is voor het verkrijgen van de bouwvergunning. Door het terugtrekken van de commerciële partij voor het realiseren van de parkeergarage heeft de gemeente Leiden in maart 2006 uitgesproken dat zij de ambitie heeft de parkeergarage te willen kopen. In juni 2006 ontstaat door wisseling van college van de gemeente Leiden een nieuwe situatie waarbij de gemeente niet meer voornemens is de parkeergarage af te nemen. Vanaf dat moment neemt het ROC Leiden zelf de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de parkeergarage, men weet dat de exploitatie onrendabel is. Gedurende het ontwikkeltraject worden pogingen ondernomen om de kosten voor de parkeergarage te beperken. Tijdens de realisatie worden een aantal discussiepunten met gemeente Leiden beslecht welke tot extra kosten hebben geleid voor de ontwikkeling.
<b>ROC</b>	Het ROC Leiden heeft het initiatief voor nieuwe onderwijsfuncties genomen en vormt de basis voor de nieuwbouw (heeft betrekking op totale rapportage).
<b>IPC</b>	Het IPC is initieel bedacht om onderwijs en bedrijven samen te brengen in een 'leerbedrijf'. In de praktijk is dit een onderdeel geworden van de onderwijsfunctie van het ROC Leiden.
<b>xxx</b>	Het xxx deel betreft commerciële ruimte, geen bijzonderheden en/of wijzigingen gedurende ontwikkeling en realisatie.
<b>VMBO</b>	Het VMBO deel is gerealiseerd voor de gemeente Leiden. Op basis van normbedragen heeft de gemeente Leiden aangegeven hoeveel het VMBO deel maximaal mag kosten. Echter is de werkelijke realisatie van het VMBO duurder uitgekomen. Gedurende de bouw zijn de volgende facetten aan wijzigingen onderhevig geweest: 1. Aantal m2 bruto vloeroppervlak (BVO);

	<p>2. Het transactiebedrag;</p> <p>3. De voorwaarden.</p> <p>Op basis van de werkelijk gerealiseerde stichtingskosten kan circa € 20 miljoen (exclusief BTW) worden toegekend aan het VMBO. Bovenop de stichtingskosten zijn er kosten gemaakt voor de inrichting welke (gedeeltelijk) door de gemeente gedekt worden. De directe vergoeding van de gemeente Leiden is lager. Er is een arbitrage traject doorlopen over de oplevering waarbij bindende afspraken zijn gemaakt tussen ROC Leiden en gemeente Leiden. Ten slotte heeft het Da Vinci VMBO het recht 'om niet' gebruik te maken van de gymzalen.</p>
<b>Sport</b>	Het sportcentrum mag voor een deel (Sporthal ter grootte van 1221 m <sup>2</sup> BVO) 'om niet' gebruikt worden door het VMBO voor een periode van 40 jaar. Het is voor de eigenaar beperkt mogelijk buiten de lesuren sportfaciliteiten commercieel te exploiteren.
<b>Kantoor 9</b>	Het kantoor betreft een commerciële ruimte, geen bijzonderheden en/of wijzigingen gedurende ontwikkeling en realisatie. Op basis van de turnkey overeenkomst Lammenschans geeft ROC Leiden een huurgarantie af aan Green. Deze huurgarantie wordt in de LOI teniet gedaan en omgezet naar een huurverplichting voor ROC Leiden.
<b>Supermarkt</b>	Betreft een commerciële ruimte, geen bijzonderheden en/of wijzigingen gedurende ontwikkeling en realisatie. Dit gedeelte staat momenteel leeg, echter is 'sleutelgeld' betaald aan ROC Leiden / CCL voor het aanbrengen van een huurder (xxx supermarkt).

### CS Zeezijde

Voor CS is er een totaal budget beschikbaar (begroting) van € 109.835.000 begin 2008 (3526 budgetraming nieuwbouw CS Zeezijde.pdf).

De start bouw vindt plaats in november 2009. Echter op 11 februari 2010 heeft er een overdracht plaatsgevonden van het project CS van CCL naar Green RE. Op 16 maart 2010 wordt voor de ontwikkeling CS Zeezijde conform akte een bedrag van € 20 miljoen betaald door Green Key City B.V. aan CCL B.V. De over de koopprijs verschuldigde omzetbelasting van drie miljoen achthonderdduizend euro (€ 3.800.000) is door koper voldaan. Conform de financiële rapportage van de nieuwbouwprojecten staat er ten tijde van de verkoop een bedrag van € 15.149.721 open aan kosten.

De oplevering heeft plaatsgevonden in maart 2013, aanvang huur door ROC Leiden start op 1 juli 2013.

### Opzet berekening stichtingskosten Lammenschanspark en CS Zeezijde

- De stichtingskostenopzet opgesteld in 4 januari 2007 en gewijzigd 7 maart 2007 is de basis voor de berekeningen.
- Na 7 maart 2007 is er geen stichtingskostenopzet meer aanwezig per gebruiker voor LMP (CS begin 2008), maar alleen op totaal niveau. Derhalve zijn verschillende posten samengevoegd en gesplitst.
- De grondkosten zoals in de tabellen weergegeven bevatten zowel de aanschafkosten als de kosten voor het bouwrijp maken. Onder het kopje "Grondverwerving" worden de totale kosten voor de verwerving van de grond weergegeven.
- Vanwege verschillende dwarsdoorsneden zijn posten uit eerdere overzichten van naam veranderd. Derhalve is een aantal posten samengevoegd tot de categorieën "Grondkosten", "Bouwkosten" ("Bouwkosten" + "Prijsstijgingen") en "Bijkomende kosten" ("Honoraria" + "Bijkomende kosten" + "Ontwikkelingskosten" + "Diversen" + "Onvoorzien" + "Financieringskosten").
- De "Inrichtingskosten" zijn naar schatting op basis van initiële begroting (2007). Onduidelijk in hoeverre de daadwerkelijke kosten door CCL of ROC Leiden zijn betaald. De "Inrichtingskosten" zijn naar rato verdeeld over Lammenschanspark en CS Zeezijde.
- De kosten voor het "Beleggerstraject" zijn op basis van daadwerkelijk gefactureerde bedragen, maar waren oorspronkelijk niet begroot (2007). De kosten voor het "Beleggerstraject" zijn naar rato verdeeld over Lammenschanspark en CS Zeezijde.

- Met betrekking tot locatie Lammenschanspark zijn in de berekening van de stichtingskosten de uiteindelijke uitgaven ten behoeve van het project gebaseerd zijn op de gecontracteerde kosten. Om een volledige dekking te berekenen van de stichtingskosten per gebruikers, is een toerekening gemaakt op basis van de wijzigende verhoudingen gedurende de jaren (naar gebruikers).
- Met betrekking tot locatie CS is het van belang dat vanwege de verkoop van de ontwikkeling aan Green RE tijdens de bouw, de uiteindelijke uitgaven ten behoeve van het project gebaseerd zijn op de gebudgetteerde kosten (budget actueel) kosten. Om een volledige dekking te berekenen van de stichtingskosten per gebruikers, is een toerekening gemaakt op basis van de wijzigende verhoudingen gedurende de jaren (naar gebruikers).
- De inrichtingskosten voor beide objecten zijn gebaseerd op de initiële budgetoverzichten (2007 en 2008) verdeeld naar beiden locaties (op basis van 50/50).
- De kosten voor het aanbrengen van de eindbelegger voor beide objecten zijn gebaseerd op gefactureerde bedragen (aangezien daar geen budget voor was opgenomen in de initiële budgetoverzichten).

## A.9. Verloop Da Vinci VMBO

De bouw van het Da Vinci VMBO deel in opdracht van de Gemeente Leiden vraagt om een additionele toelichting vanwege de relevante wijzigingen in de tijd. Gedurende de bouw zijn de volgende facetten aan wijzigingen onderhevig geweest:

1. Aantal m2 bruto vloeroppervlak (BVO);
2. Het transactiebedrag;
3. De voorwaarden.

In het kort dient er:

- € 14.928.500 inclusief BTW te worden betaald door de Gemeente Leiden als dekking voor de stichtingskosten (prijspeil 2009);
- Bovenop de stichtingskosten zijn er kosten gemaakt voor de inrichting welke (gedeeltelijk) door de gemeente gedekt worden. De stukken van AT Osborne uit 2011 worden gebruikt als bindend advies;
- Op basis van het contract wordt er 8.840 m2 BVO verhuurd. Daarnaast heeft het Da Vinci VMBO het recht "om niet" gebruik te maken van de gymzalen (van 1.221 m<sup>2</sup> BVO);
- Op basis van de gerealiseerde stichtingskosten kan er € 18.449.145 (exclusief BTW) worden toegekend aan het VMBO. Inrichtingskosten zijn daarbij nog niet meegenomen (€ 818.000 + PM zoals berekend door AT Osborne);
- Conform de opgestelde koopovereenkomst tussen ROC Leiden / CCL en de Gemeente Leiden inzake het Da Vinci VMBO dient er een koopsom van € 15.575.000 inclusief BTW betaald te worden;
- Op basis van de meest recente meetstaat maakt Da Vinci VMBO gebruik van 8.291 m2 bvo (6.821 vvo).

Onderstaand is een tijdlijn opgenomen van belangrijke momenten inzake de bouw van het VMBO deel in de nieuwbouw Lammenschans.

Jaar	Omschrijving relevante gebeurtenis
<b>2003</b>	Op 4-7-2003 wordt een eerste intentieovereenkomst gesloten tussen het ROC Leiden en de Gemeente Leiden.
<b>2005</b>	<p>Op 27-9-2005 is er een brief door de Gemeente Leiden verstuurd aan ROC Leiden / CCL waarin de voorwaarden worden geschetst voor enerzijds de transactie van gronden van ROC Leiden naar de Gemeente Leiden en anderzijds de inbreng van gemeentegrond ten behoeve van de nieuwbouw Lammenschanspark. De relevante uitgangspunten en voorwaarden genoemd zijn:</p> <p>Oude locaties van ROC Leiden naar gemeente Leiden voor € 25,6 miljoen Integrale aankoop door gemeente Leiden van oude ROC Leiden locaties, waarna deze kunnen worden doorverkocht aan private vastgoedontwikkelaars. Totaal bedrag € 25,6 miljoen. De gemeente krijgt absolute regie over de herontwikkeling van de vier oude locaties. Betaling voor oude locaties vindt in alle gevallen plaats bij lege bezemschone levering van de locaties.</p> <p>Begroting vergoeding Da Vinci € 12,2 miljoen (waarvan € 2 miljoen grond). Voor de realisatie van de parkeergarage en de nieuwbouw bij station Lammenschans dient CCL nog gronden van de gemeente te verwerven. De gemeente is bereid om deze gronden "om niet" (bij de daadwerkelijke transacties is wel betaald voor grond, bron: akte van levering van 24 maart 2009) te verkopen, zolang CCL als tegenprestatie een bijdrage levert aan het onderbrengen van het Da Vinci college in de nieuwbouw (bijdrage is bepaald op € 2 miljoen). Op basis van de gemeentelijke norm voor stichtingskosten voor huisvesting onderwijs wordt voor 10.000 m2 bvo een bedrag van maximaal € 12,2 miljoen begroot (prijspeil 2005, inclusief BTW). De gemeente betaalt CCL een totaalbedrag van € 10.2 miljoen (inclusief BTW) voor 10.000 m2 bvo CCL draagt als tegenprestatie voor het feit dat de gemeente haar grond "om niet" (bij de daadwerkelijke transacties is wel betaald voor grond, bron: akte van levering van 24 maart 2009) inbrengt, € 2 miljoen bij aan de nieuwbouw voor het Da Vinci-college.</p>



Da Vinci VMBO heeft 10.000 m<sup>2</sup> bvo nodig.

Da Vincicollege heeft berekend, uitgaande van een prognose van 1040 leerlingen 10.000 m<sup>2</sup> bvo nodig te hebben. CCL zal deze oppervlakte leveren, waarbij zij voldoet aan de gemeentelijke norm voor stichtingskosten

**2006** Op 19-12-2006 is er een projectovereenkomst getekend tussen de Gemeente Leiden en ROC Leiden / CCL b.v. met betrekking tot de realisatie van het ROC Leiden /Da Vinci Nieuwbouw Lammenschanspark. De afspraken die de Gemeente Leiden en het ROC Leiden maken zijn als volgt:

Gemeente heeft € 12,2 miljoen beschikbaar (inclusief BTW), ROC Leiden € 16,8 miljoen geraamd (inclusief BTW). Verschil wordt gedeeld.

De gemeente heeft vanuit de VNG norm 12,2 miljoen (inclusief BTW) en prijspeil 2005) budget voor de nieuwbouw Da Vinci. CCL B.V. heeft de kosten voor de nieuwbouw inclusief realisatie van de buitenruimte geraamd op 16,8 miljoen (inclusief BTW en prijspeil 1 januari 2009). Gemeente en CCL b.v. hebben afgesproken het verschil tussen deze twee bedragen (uitgaande van het zelfde prijspeil) met elkaar 50/50 te delen. In aanvulling daarop voert de Gemeente Leiden ter controle een externe toetst uit op de hoogte van de kosten (bij lagere bouwsom zal dit leiden tot een aanpassing van genoemde verschil). Andersom geldt deze mogelijke aanpassing niet.

Huur van 8.840 m<sup>2</sup> bvo door Da Vinci (maar aanvullend “om niet” gebruiksrecht voor sportfaciliteiten a 1.160 m<sup>2</sup> bvo).

De Gemeente Leiden krijgt het volledige appartementsrecht voor een gebouw ter grootte van 8.840 m<sup>2</sup> BVO. Daarnaast wordt 1.160 m<sup>2</sup> BVO vloeroppervlak behoefte van de sectie Lichamelijke Opvoeding (inclusief bijbehorende faciliteiten waaronder kleedruimtes en doucheruimtes voor vier groepen, kleedruimtes voor 4 leerkrachten, welke voor een periode van 40 jaar op lesdagen van 08:00 - 17:00 uur en op 5 avonden per jaar om niet ter beschikking worden gesteld van het Da Vinci College. In het voorliggen plan kunnen twee zalen, elk ter grootte van 364 m<sup>2</sup> (14\*26 m<sup>2</sup>) tegelijk gebruikt worden door drie groepen. Daarnaast kan bewegingsonderwijs gegeven worden in een aparte ruimte ter grootte van 200-250 m<sup>2</sup>. Deze ruimte bevindt zich in het 8.840 m<sup>2</sup> metende BVO welke de gemeente in eigendom krijgt.

Er dient nog een gebruiksovereenkomst gesloten te worden in een later stadium.

Gebruiksovereenkomst tussen het Da Vinci College en CCL B.V. betreffende het gebruik en onderhoud van de gymzalen.

Het Da Vinci College is vanuit haar positie als toekomstig gebruiker verantwoordelijk voor de inrichting (niet onder stichtingskosten vallende roerende zaken), het beheer en het onderhoud van nieuwbouw Da Vinci, tenzij dit anders is vastgelegd.

Het Da Vinci College sluit met ROC Leiden/CCL b.v. een overeenkomst af voor het 40-jarige gebruiksrecht van 1.160 m<sup>2</sup> BVO gymzalen. Voor deze ruimte wordt geen huur in rekening gebracht, maar zal Da Vinci bijdragen in de gebruikerslasten. Er is nog overeenstemming nodig over het eigenaarsonderhoud en de gebruiksuren.

ROC Leiden / CCL realiseert parkeergarage en fietsenstalling, maar gemeente draagt alleen bij aan definitieve oplossing voor de fiets parkeerplekken.

Totaal zijn 2134 fiets parkeerplekken noodzakelijk. Gemeente span zich in ten behoeve van het verwerven van garage Heemskerk om uiteindelijk half ondergrondse fietsenstalling te realiseren voor 788 plaatsen (en betaald daar dan € 1000 exclusief BTW per plek voor). Tijdelijke oplossing is 788 plekken in de parkeergarage. Andere plekken worden buiten gerealiseerd.

De CROW richtlijn vereist 450 parkeerplekken, waarvan tenminste 350 in de parkeergarage. CCL b.v. realiseert voor eigen rekening en risico de parkeergarage en zal deze verkopen aan een belegger. Da Vinci zal middels dagkaarten 24 parkeerplaatsen afnemen.

Gemeente blijft juridisch en economisch eigenaar van de onderliggende grond tot oplevering (als afbouwgarantie), maar betaald daar wel een vergoeding voor.

Da Vinci CCL. B.v. betaalt de waarde van de grond (van € 2 miljoen), maar de gemeente blijft

juridisch/economisch eigenaar van de grond die onder de nieuwbouw Da Vinci ligt als borgstelling. De overdracht van de grond vindt plaats na oplevering. De gemeente vergoedt rente over de grondprijs, te weten 5% met ingang van 1 januari 2007.

Daarnaast worden de voorbereidingskosten voor de nieuwbouw Da Vinci, groot € 1,5 miljoen,

voorgesloten door het ROC Leiden tot het moment van oplevering. De gemeente vergoedt ook over dit bedrag een rente te weten 5% met ingang van 1 januari 2007."

Beslissingen fiscaal altijd meest gunstige regeling voor alle partijen.

Ten aanzien van fiscale aspecten wordt gestreefd naar het verkrijgen van de meeste gunstige fiscale situatie voor de gemeente, ROC Leiden en CCL b.v.

**2007** Op 23-8-2007 brengt BBN adviseurs in opdracht van de Gemeente Leiden een advies uit (second opinion) op de bouwkosten van het Da Vinci VMBO deel van Lammenschanspark. Op basis daarvan is op 25 september 2007 een aanvullende notitie opgesteld.

In deze notitie wordt gesteld dat volgens de meting van bbn het vloeroppervlakte 9.945 m<sup>2</sup> BVO bedraagt. Het gehanteerde vloeroppervlak volgens BFB advies is echter 8.840 m<sup>2</sup> bvo. Verder wordt er gesteld dat 8.840 m<sup>2</sup> bvo contractueel is vastgelegd. De gehanteerde stichtingskosten (inschatting ROC Leiden /CCL) per bvo zijn volgens bbn daarmee conform verwachting. Derhalve houdt de Gemeente Leiden vast aan de afspraak de stichtingskosten die gemaakt worden bovenop de € 12,2 miljoen 50/50 te delen.

**2008** Op 15-1-2008 wordt er een koopovereenkomst gesloten voor de grond onder het nieuwbouwcomplex Lammenschanspark. Ten behoeve daarvan wordt op 19-12-2008 een bankgarantie verstrekt door BNG<sup>89</sup>.

Verder is er in 2008 een Turnkey overeenkomst opgesteld. De notulen van de besprekingen daaromtrent duiden op verschillen van inzicht tussen de Gemeente Leiden en ROC Leiden /CCL. Uiteindelijk wordt in 2012 de Turnkey overeenkomst verwoord in een Koopovereenkomst welke tot op heden eenzijdig ondertekend is.

**2010** Op 7-4-2010 ontvangt ROC Leiden /CCL een brief van de Gemeente Leiden waarin het definitieve gereserveerde bedrag van de Gemeente Leiden ten behoeve van het Da Vinci VMBO deel van het Lammenschanspark meegedeeld wordt. Met het besluit van de gemeenteraad van 7 juli 2009 is het budget van de gemeente op hetzelfde prijspeil (1 januari 2009) op € 14.928.500 inclusief BTW vastgesteld.

Dit bedrag kan worden verklaard door de oorspronkelijke begroting van € 12,2 mln (prijspeil 2005 inclusief BTW + update prijspeil) + € 2,3 miljoen (50/50 inclusief BTW).

Daarnaast wordt opgemerkt dat ROC Leiden / CCL zich moet houden aan de afspraak de beste fiscale constructie voor alle partijen te eerbiedigen. De Gemeente Leiden geeft aan eventuele BTW schade te verhalen op het ROC Leiden /CCL. Dit wordt bekrachtigd door een brief die ROC Leiden / CCL op 14-10-2010 ontvangt.

"U handelt in strijd met het geciteerde artikel 8.3 uit de projectovereenkomst om de fiscaal meest gunstige constructie voor beide partijen te zoeken. U moet op de hoogte zijn dat de consequentie van de gekozen koopconstructie slechts tot vermijden van de strafheffing leidt mits de BTW over de kostprijs geheel afgedragen wordt. Met de door u gekozen positie zult u niet € 1.871.590 bijdragen, zoals in de projectovereenkomst vastligt, maar effectief € 1.572.765. Indien u volhardt in uw standpunt dat CCL als ontwikkelaar de BTW volledig in aftrek zal brengen leidt uw opstelling tot een strafheffing voor de gemeente die wij op u zullen verhalen."

Daarnaast wordt in deze zelfde brief onvrede geuit. De gemeente geeft aan onvoldoende geïnformeerd te worden inzake de keuzes die gemaakt worden met betrekking tot de inrichting etc.

**2011** Uit het kadaster blijkt dat er op 1-6-2011 een akte van levering is opgesteld waarin de levering van het appartementsrecht aan Da Vinci wordt vastgelegd.

Er is op het moment van de levering geen koopcontract of turnkey overeenkomst (TKO) getekend. De volgende passages geven weer wat inmiddels betaald is door de Gemeente Leiden ten behoeve van het Da Vinci VMBO:

"Ten aanzien van ondermeer de vaststelling van een vergoeding voor het appartementsrecht zijn partijen een bindend advies procedure gestart. Door de gemeente is aan CCL reeds een bedrag van € 12.504.284 inclusief omzet belasting aan termijnen voldaan".

"Het appartementsrecht is een nieuw vervaardigde onroerende zaak terwijl de levering plaatsvindt voor het tijdstip van eerste ingebruikneming".

Op 8-7-2011 is er een bindend advies opgesteld door een externe partij; AT Osborne. Daaruit komt voort dat er een totaal bedrag van € 818.000 + PM (ex BTW) bijgedragen dient te worden door de Gemeente Leiden aan de nieuwbouw LMS ten behoeve van het Da Vinci VMBO. Bij nadere

<sup>89</sup> BNG - Bankgarantie nummer 2008-89 – ondertekend op 19 december 2008 – gevonden in fysiek archief Lammenschans.

beschouwing blijkt de opbouw van dit bedrag uitsluitend inrichtingskosten te omvatten.

Uit de allonge II bij de Turnkey overeenkomst blijkt de sportfaciliteit die 'om niet' wordt gebruikt door Da Vinci VMBO 1.221 m<sup>2</sup> BVO te zijn geworden.

**2012** Op 9-2-2012 is een koopovereenkomst opgesteld tussen het ROC Leiden / CCL en de Gemeente Leiden inzake het Da Vinci VMBO. Daarin is een bedrag opgenomen van € 15.575.000 inclusief BTW. In de koopovereenkomst wordt het aantal m<sup>2</sup> herhaald (8.840 m<sup>2</sup> BVO) en wordt het bindend advies van AT Osborne aangehaald. Deze koopovereenkomst is eenzijdig ondertekend door ROC Leiden /CCL (nog niet door de Gemeente Leiden).

**2014** Op 30-1-2014 is er een nieuw meetrapport uitgebracht in opdracht van ROC Leiden (Interim Bouwconsult).

## A.10. Grond- en vastgoedtransacties

### Gemeente Leiden (verkoop)

Onroerend goed	Bedrag	Levering
Haagweg 156/Ter Haarkade 6a/Ter Haarkade 6b, 2321 AS te Leiden (63 are en 95 centiare), Kadastraal O 2630	€ 5.000.000,- (in mindering € 214.200,- wegens asbestsanering)	Levering op 2-11-2013
Ter Haarkade 6A, 2321 AS te Leiden (26 are en 80 centiare), Kadastraal O 4914		
Toussaintkade 51, 2321 VX te Leiden (56 are en 96 centiare), Kadastraal O 2114		
Lammenschanspark 1-6, 2321 JK te Leiden (7 are en 51 centiare), Lammenschanspark 2, 2321 JK te Leiden (4 hectare, 14 are en 15 centiare); Kadastraal O 4440 en O 4442	€ 15.800.000,-	Levering 29-9-2011
Dieperpoellaan 2, 2334 CN te Leiden (85 are en 77 centiare); Kadastraal P 2856	€ 4.000.000,-	Levering 29-9-2009
Galgewater 1/1a, 2311 VZ te Leiden (13 are en 25 centiare); Kadastraal F 1421	€ 800.000,-	Levering 30-8-2007

In de akten van levering wordt gesteld dat er geen omzetbelasting verschuldigd is bij de levering. Daarnaast staat in de akten vermeld dat er beroep op vrijstelling overdrachtsbelasting wordt gedaan.

### Ymere (verkoop)

Onroerend goed	Bedrag	Levering
Leidsedreef 4 en 5 Leiderdorp	€ 7.400.000 (Bankgarantie van € 4.000.000.)	Levering NNTB (info o.b.v. overdrachtsdossier)

### xxx (aankoop)

Onroerend goed	Bedrag	Levering
Kastanjekade te Leiden (28 are en 38 centiare); Kadastraal M 8432	€ 70.000,- (+ omzetbelasting)	14-12-2007
Kaiserstraat te Leiden (10 are en 5 centiare); Kadastraal Q 1618		

### xxx/xxx (aankoop)

Onroerend goed	Bedrag	Levering
Bargelaan te Leiden (...); Kadastraal R 1711	€ 5.913.577 (+ omzetbelasting)	1-12-2008

### Gemeente Leiden (aankoop)

Onroerend goed	Bedrag	Levering
Lammenschansweg te Leiden (8 are en 17 centiare); Kadastraal O 5260	€ 2.000.000,- (+ omzetbelasting)	24-3-2009
Lammenschansweg te Leiden (49 are en 65 centiare); Kadastraal O 5401		

ROC Leiden --> CCL (aankoop grond onder nieuwbouw)

Onroerend goed	Bedrag	Levering
Lammenschanspark te Leiden (1.888 m2); Kadastraal O 4442	€ 1.000.000,- (+ omzetbelasting)	17-5-2011
Lammenschanspark te Leiden (580 m2); Kadastraal O 4442		

## A.11. Detail uitwerkingen vergelijkingen scenario's Lammenschanspark

1. Scenario 30 jaar eigendom onderwijsdeel ROC met financiering + aflossing + restwaarde na 30 jr			
BVO 25.132 m², wo 20.437 m², incl. 9e verdieping			
Investering (saldo lening) t=0	€ -59.251.401	desinvestering (eindwaarde)	€ 14.812.850
Afschrijving	2,50% per jaar		€ -44.438.551
Aflossing		€ -1.481.285	jaar 1
Rentekosten	4,50% (lange termijn)	€ -2.666.313	jaar 1
Subtotaal kapitaalslasten		€ -4.147.598	jaar 1
Inflatie	2,00%		
Exploitatiekosten	€ 19,24 per m² wo (bron NAI)	€ -393.208	jaar 1
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€ -3.712.783	over 30 jaar
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)		€ -52.942.880

per 1-1-2016 incl. betaling 9e verdieping kantoor 1.274 m²												
1	2	3	4	5	6	7	8	19	20	21	29	30
31-5-2012	31-5-2013	31-5-2014	31-5-2015	31-5-2016	31-5-2017	31-5-2018	31-5-2019	31-5-2030	31-5-2031	31-5-2032	31-5-2040	31-5-2041
€ -57.770.116	€ -56.288.831	€ -54.807.546	€ -53.326.261	€ -51.844.976	€ -50.363.691	€ -48.882.406	€ -47.401.121	€ -31.106.986	€ -29.625.701	€ -28.144.415	€ -16.294.135	€ -14.812.850
€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285
€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285
€ -2.666.313	€ -2.599.655	€ -2.532.997	€ -2.466.340	€ -2.399.682	€ -2.333.024	€ -2.266.366	€ -2.199.708	€ -1.466.472	€ -1.399.814	€ -1.333.157	€ -799.894	€ -733.236
€ -4.147.598	€ -4.080.940	€ -4.014.282	€ -3.947.625	€ -3.880.967	€ -3.814.309	€ -3.747.651	€ -3.680.993	€ -2.947.757	€ -2.881.099	€ -2.814.442	€ -2.281.179	€ -2.214.521
€ -393.208	€ -401.072	€ -409.093	€ -417.275	€ -425.621	€ -434.133	€ -442.816	€ -451.672	€ -561.598	€ -572.830	€ -584.286	€ -684.584	€ -698.276
€ -4.540.806	€ -4.482.012	€ -4.423.376	€ -4.364.900	€ -4.306.588	€ -4.248.442	€ -4.190.467	€ -4.132.666	€ -3.509.355	€ -3.453.929	€ -3.398.728	€ -2.965.763	€ -2.912.797
€ -4.397.991	€ -4.072.276	€ -3.770.169	€ -3.489.989	€ -3.230.174	€ -2.989.270	€ -2.765.926	€ -2.558.888	€ -1.075.769	€ -993.226	€ -916.840	€ -479.795	€ -442.051

2. Scenario 30 jaar, 20 jaar huur, daarna eigendom (LOI koopplicht gecorrigeerd met € 15 mln.)			
Koopplicht na 20 jr	onderwijsdeel		€ -58.387.096
Afschrijving	2,50% per jaar	na 20 jaar	€ -29.625.701
Aflossing vanaf jaar 2031			jaar 21
Rentekosten	4,50% (lange termijn)		
Subtotaal kapitaalslasten			
Inflatie	2,00%		
Exploitatiekosten per jaar 21	€ 19,24 per m² wo (bron NAI)		€ 29.625.701
Restwaarde na 20 jaar			€ -28.761.396
Impairment na 20 jr (verschil koopplicht en restwaarde)			€ -28.761.396
Huurbetaling jaren 1 t/m 20 (9de per 1/1/2016)	€ 3.065.550,00		€ 40.000.000
Storting/jaar en beleggingsdepot na 20 jaar	6,68%	€ -1.010.554	€ 11.238.605
BNG depot boekwinst			€ 11.238.605
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€ -3.803.052	over 30 jaar
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)		€ -54.267.762

per 1-1-2016 incl. betaling 9e verdieping kantoor 1.274 m²												
1	2	3	4	5	6	7	8	19	20	21	29	30
€ -2.874.450	€ -2.931.939	€ -2.990.578	€ -3.050.389	€ -3.197.586	€ -3.384.615	€ -3.452.307	€ -3.521.353	€ -4.378.360	€ -4.465.927	€ -28.144.415	€ -16.294.135	€ -14.812.850
€ -1.010.554	€ -2.088.592	€ -3.238.621	€ -4.465.448	€ -5.774.202	€ -7.170.353	€ -8.659.739	€ -10.248.585	€ -36.548.743	€ -40.000.000	€ -1.481.285	€ -1.481.285	€ -1.481.285
€ -3.885.004	€ -3.942.493	€ -4.001.132	€ -4.060.943	€ -4.208.140	€ -4.395.169	€ -4.462.861	€ -4.531.907	€ -5.388.914	€ 5.762.123	€ -3.398.728	€ -2.965.763	€ -2.912.797
€ -3.762.815	€ -3.582.079	€ -3.410.278	€ -3.246.958	€ -3.156.332	€ -3.092.509	€ -2.945.721	€ -2.806.092	€ -1.651.935	€ 1.656.979	€ -916.840	€ -479.795	€ -442.051

3. Scenario 30 jaar huur (LOI oktober 2013 koopplicht en sale lease back na 20 jaar € 35 mln.)			
Koopplicht na 20 jr in 2013	onderwijsdeel		€ -58.387.096
Verkoop in 2031 bij huur voor 10 jaar			€ 35.000.000
Verschil koopplicht en verkoop in jaar 2031			€ -23.387.096
Depotstorting per jaar		€ -590.848	
Depot incl rendement	6,68%		
Huurbetaling per jaar 1 juni 2031		€ -3.500.000	
Inflatie	2,00%		
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€ -4.123.916	over 30 jaar
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)		€ -54.018.155

per 1-1-2016 incl. betaling 9e verdieping kantoor 1.274 m²												
1	2	3	4	5	6	7	8	19	20	21	29	30
€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848	€ -590.848
€ -590.848	€ -1.221.153	€ -1.893.548	€ -2.610.846	€ -3.376.045	€ -4.192.344	€ -5.063.154	€ -5.992.116	€ -21.369.224	€ -23.387.096	€ -3.500.000	€ -4.100.808	€ -4.182.824
€ -2.874.450	€ -2.931.939	€ -2.990.578	€ -3.050.389	€ -3.197.586	€ -3.384.615	€ -3.452.307	€ -3.521.353	€ -4.378.360	€ -4.465.927	€ -3.500.000	€ -4.100.808	€ -4.182.824
€ -3.465.298	€ -3.522.787	€ -3.581.426	€ -3.641.237	€ -3.788.434	€ -3.975.463	€ -4.043.155	€ -4.112.201	€ -4.969.208	€ -5.056.776	€ -3.500.000	€ -4.100.808	€ -4.182.824
€ -3.356.309	€ -3.200.741	€ -3.052.551	€ -2.911.379	€ -2.841.530	€ -2.797.197	€ -2.668.693	€ -2.546.217	€ -1.523.277	€ -1.454.147	€ -944.159	€ -663.421	€ -634.793

4. Scenario 30 jaar huur (LOI oktober 2013 koopplicht en sale lease back na 20 jaar € 40 mln.)			
Koopplicht na 20 jr	onderwijsdeel		€ -58.387.096
Verkoop in 2031			€ 40.000.000
Verschil koopplicht en verkoop in jaar 2031			€ -18.387.096
Depotstorting		€ -464.529	
Depot incl rendement	6,68%		
Huurbetaling per jaar 1 juni 2031		€ -4.555.246	
Inflatie	2,00%		
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€ -4.424.858	over 30 jaar
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)		€ -57.245.427

per 1-1-2016 incl. betaling 9e verdieping kantoor 1.274 m²												
1	2	3	4	5	6	7	8	19	20	21	29	30
€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529	€ -464.529
€ -464.529	€ -960.079	€ -1.488.721	€ -2.052.665	€ -2.654.270	€ -3.296.049	€ -3.980.686	€ -4.711.043	€ -16.800.631	€ -18.387.096	€ -4.555.246	€ -5.337.197	€ -5.443.941
€ -2.874.450	€ -2.931.939	€ -2.990.578	€ -3.050.389	€ -3.197.586	€ -3.384.615	€ -3.452.307	€ -3.521.353	€ -4.378.360	€ -4.465.927	€ -4.555.246	€ -5.337.197	€ -5.443.941
€ -3.338.979	€ -3.396.468	€ -3.455.107	€ -3.514.918	€ -3.662.115	€ -3.849.144	€ -3.916.836	€ -3.985.882	€ -4.842.889	€ -4.930.456	€ -4.555.246	€ -5.337.197	€ -5.443.941
€ -3.233.963	€ -3.085.970	€ -2.944.886	€ -2.810.380	€ -3.781.034	€ -3.974.136	€ -2.585.316	€ -2.468.001	€ -1.484.555	€ -1.417.822	€ -1.228.822	€ -863.441	€ -826.182

## A.12. Detail uitwerkingen vergelijkingen scenario's CS Zeezijde

1. Scenario 30 jaar eigendom onderwijdsdeel ROC met financiering + aflossing + restwaarde na 30 jr			
BVO 20.084 m <sup>2</sup> , wo 16.670 m <sup>2</sup>			
Investering (saldo lening) t=0	€ -47.554.474	desinvestering (eindwaarde)	€ 11.888.619
Afschrijving	2,50% per jaar		€ -35.665.856
Aflossing		€ -1.188.862	jaar 1
Rentekosten	4,50% (lange termijn)	€ -2.139.951	jaar 1
Subtotaal kapitaalslasten		€ -3.328.813	jaar 1
Inflatie	2,00%		
Exploitatie kosten	€ 19,24 per m <sup>2</sup> wo (bron NAI)	€ -320.731	jaar 1
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€ -2.986.795	over 30 jaar
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)		€ -42.576.093

1	2	3	4	5	6	7	8	19	20	21	29	30
30-6-2014	30-6-2015	30-6-2016	30-6-2017	30-6-2018	30-6-2019	30-6-2020	30-6-2021	30-6-2032	30-6-2033	30-6-2034	30-6-2042	30-6-2043
€ -46.365.612	€ -45.176.750	€ -43.987.888	€ -42.799.027	€ -41.610.165	€ -40.421.303	€ -39.232.441	€ -38.043.579	€ -24.966.099	€ -23.777.237	€ -22.588.375	€ -13.077.480	€ -11.888.619
€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862
€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862	€ -1.188.862
€ -2.139.951	€ -2.086.453	€ -2.032.954	€ -1.979.455	€ -1.925.956	€ -1.872.457	€ -1.818.959	€ -1.765.460	€ -1.176.973	€ -1.123.474	€ -1.069.976	€ -641.985	€ -588.487
€ -3.328.813	€ -3.275.314	€ -3.221.816	€ -3.168.317	€ -3.114.818	€ -3.061.319	€ -3.007.820	€ -2.954.322	€ -2.365.835	€ -2.312.336	€ -2.258.838	€ -1.830.847	€ -1.777.348
€ -320.731	€ -327.145	€ -333.688	€ -340.362	€ -347.169	€ -354.113	€ -361.195	€ -368.419	€ -458.083	€ -467.244	€ -476.589	€ -558.400	€ -569.568
€ -3.649.544	€ -3.602.460	€ -3.555.504	€ -3.508.679	€ -3.461.987	€ -3.415.432	€ -3.369.015	€ -3.322.741	€ -2.823.918	€ -2.779.581	€ -2.735.427	€ -2.389.247	€ -2.346.917
€ -3.534.761	€ -3.273.131	€ -3.030.457	€ -2.805.391	€ -2.596.678	€ -2.403.151	€ -2.223.725	€ -2.057.394	€ -865.653	€ -799.307	€ -737.908	€ -386.528	€ -356.172

2. Scenario 30 jaar huur conform huurcontract CS			
Aanvangs huur 2013	opp. in m <sup>2</sup> wo	huur/m <sup>2</sup> wo	
16.670	€	176	€ -2.933.920 jaar 1
Huurgarantie 6e verdieping	2.365	€ 176	€ -416.240 jaar 1
Huurgarantie 10e +11e verd.	5.729	€ 129	€ -739.041 jaar 1, index 5%
Huurkorting ROC deel: bij aanvang 3 mnd en jaar 21 geheel		€ 733.480	en € 4.359.651
Huurkorting agv lagere BNG rente dan 5,5%		€ 1.300.000	jaar 1
Inflatie	2,00%		
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€ -3.782.372	over 30 jaar
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)		€ -113.471.173

1	2	3	4	5	6	7	8	19	20	21	29	30
€ -2.933.920	€ -2.992.598	€ -3.052.450	€ -3.113.499	€ -3.175.769	€ -3.239.285	€ -3.304.070	€ -3.370.152	€ -4.190.360	€ -4.274.167	€ -4.359.651	€ -5.108.026	€ -5.210.186
€ -416.240	€ -424.565											
€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -					
€ 733.480										€ 4.359.651		
€ 1.300.000												
€ -1.316.680	€ -3.417.163	€ -3.052.450	€ -3.113.499	€ -3.175.769	€ -3.239.285	€ -3.304.070	€ -3.370.152	€ -4.190.360	€ -4.274.167	€ -	€ -5.108.026	€ -5.210.186
€ -1.275.269	€ -3.104.773	€ -2.601.690	€ -2.489.422	€ -2.381.999	€ -2.279.211	€ -2.180.858	€ -2.086.750	€ -1.284.527	€ -1.229.097	€ -	€ -826.367	€ -790.707


3. Scenario 30 jaar, 20 jaar huur, daarna eigendom gehele complex bij uitoefenen optie € 122,6 mln.			
BVO 50.762 m <sup>2</sup> , wo 16.670 m <sup>2</sup> + parkeergarage 359 pp + wo 15.731 m <sup>2</sup> commerciële ruimten			
Huurbetaling per jaar 1 augustus 2013	€ -2.933.920		jaar 1
Huurgarantie 6e verdieping	2.365	€ 176	€ -416.240 jaar 1
Huurgarantie 10e +11e verd.	5.729	€ 129	€ -739.041 jaar 1, index 5%
Huuropbrengsten commerciële ruimten en 359 pp na jaar 20		€ 3.127.656	jaar 21
Huurkorting agv lagere BNG rente dan 5,5%		€ 1.300.000	
Stichtingskosten	€ 112.213.399	Koop 30-6-2033	€ -122.600.000
Aankoop kosten op 30-6-2033			€ -7.969.000
Waarde na 20 jaar afschrijven			€ 56.106.700
Verschil koop optie en waarde na 20 jaar afschrijven			€ -66.493.301
Afschrijving / aflossing	2,50% per jaar	€ -2.805.335	jaar 21
Rentekosten	4,50% (lange termijn)		
Inflatie	2,00%		
Exploitatie kosten	€ 19,24 per m <sup>2</sup> wo (bron NAI)	€ -	jaar 1
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€ -5.602.949	over 30 jaar
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)		€ -168.088.467

1	2	3	4	5	6	7	8	19	20	21	29	30	
€ -2.933.920	€ -2.992.598	€ -3.052.450	€ -3.113.499	€ -3.175.769	€ -3.239.285	€ -3.304.070	€ -3.370.152	€ -4.190.360	€ -4.274.167				
€ -416.240	€ -424.565												
€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -						
€ 1.300.000											€ 3.127.656	€ 3.664.547	€ 3.737.838
										€ -122.600.000			
										€ -7.969.000			
										€ 56.106.700	€ 53.301.365	€ 30.858.685	€ 28.053.350
											€ -2.805.335	€ -2.805.335	€ -2.805.335
											€ -2.524.801	€ -1.388.641	€ -1.262.401
											€ -953.005	€ -1.116.598	€ -1.138.930
€ -2.050.160	€ -3.417.163	€ -3.052.450	€ -3.113.499	€ -3.175.769	€ -3.239.285	€ -3.304.070	€ -3.370.152	€ -4.190.360	€ -78.736.468	€ -3.155.486	€ -1.646.026	€ -1.468.827	
€ -1.985.680	€ -3.104.773	€ -2.601.690	€ -2.489.422	€ -2.381.999	€ -2.279.211	€ -2.180.858	€ -2.086.750	€ -1.284.527	€ -20.739.217	€ -851.223	€ -266.291	€ -222.912	

4. Scenario 30 jaar huur conform LOI oktober 2013			
Aanvangs huur 2013	opp. in m <sup>2</sup> wo	huur/m <sup>2</sup> wo	
16.670	€	176	€ -2.933.920 jaar 1
Huurgarantie 6e verdieping	2.365	€ 176	€ -416.240 jaar 1
Huur van 6e verdieping voor een periode van 10 jaar (per 1 juli 2014 aanname)			€ -424.565
Huurkorting 6e verdieping voor 2 jaar bij aanvang per 1 juli 2014 (aanname)			€ 424.565
Huurkorting ROC deel: bij aanvang 3 mnd en jaar 21 omgezet naar € 1,7 mln korting bij aanvang			€ 2.433.480
Huurkorting agv lagere BNG rente dan 5,5%			€ 1.300.000
Inflatie	2,00%		
Totale kosten	gemiddeld per jaar	€ -3.983.250	over 30 jaar
Contante waarde kosten	6,60% (bron NAI)		€ -119.497.504

1	2	3	4	5	6	7	8	19	20	21	29	30
€ -2.933.920	€ -2.992.598	€ -3.052.450	€ -3.113.499	€ -3.175.769	€ -3.239.285	€ -3.304.070	€ -3.370.152	€ -4.190.360	€ -4.274.167	€ -4.359.651	€ -5.108.026	€ -5.210.186
€ -416.240	€ -											
€ -	€ -424.565	€ -433.056	€ -441.717	€ -450.552	€ -459.563	€ -468.754	€ -478.129					
€ -	€ 424.565	€ 433.056										
€ 2.433.480												
€ 1.300.000												
€ 383.320	€ -2.992.598	€ -3.052.450	€ -3.555.217	€ -3.626.321	€ -3.698.847	€ -3.772.824	€ -3.848.281	€ -4.190.360	€ -4.274.167	€ -4.359.651	€ -5.108.026	€ -5.210.186
€ 371.264	€ -2.719.021	€ -2.601.690	€ -2.842.601	€ -2.719.937	€ -2.602.566	€ -2.490.260	€ -2.382.801	€ -1.284.527	€ -1.229.097	€ -1.176.059	€ -826.367	€ -790.707

## A.13. Letter of Representation ROC Leiden, blok 1

Regionaal Opleidingen Centrum Leiden			
Postbus 16158   2301 GP Leiden   KvK Den Haag 41169803 www.rocleiden.nl			
PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. t.a.v. Thomas R Malthusstraat 5 1066 JR Amsterdam			
<b>Uw kenmerk</b>	<b>Ons kenmerk</b>	<b>Contactpersoon</b>	<b>Datum</b>
	UIT/1404642		13 mei 2014
<b>Betreft: Bevestiging bij de conceptrapportage Onderzoek en ondersteuning financiële problematiek ROC Leiden fase 2 dd. 30 april 2014</b>			
Geachte			
Deze bevestiging wordt u verstrekt met betrekking tot het conceptrapport gedateerd 30 april 2014 ('het conceptrapport') inzake uw onderzoek naar ROC Leiden ('de Onderneming') naar ons beste weten en in stellige overtuiging, en nadat wij relevante zaken hebben besproken met de overige directeuren en functionarissen van de onderneming.			
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Wij hebben kennis genomen van uw conceptrapport en bevestigen dat het conceptrapport geen materiële feitelijk onjuistheden of omissies bevat die ertoe zouden leiden dat het conceptrapport geen getrouw beeld geeft van de onderneming.</li><li>2 Uitspraken en meningen, waarvan de bron in het rapport is aangegeven, zijn op correcte wijze aan de betreffende functionaris van de onderneming toegeschreven.</li><li>3 Er hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan na de balansdatum 31 december 2012 van de gecontroleerde jaarrekening 2012 die aanpassing van die jaarrekening vereisen, dan wel vermeld moeten worden bij de overige gegevens in die jaarrekening.</li><li>4 De cijfers zoals opgenomen in het FMJK over de periode 2011-2013, zoals aan u ter beschikking gesteld, zijn gebaseerd op de boekhouding van de vennootschap die naar onze mening volledig en accuraat is voor de gehele periode. Wij bevestigen dat deze (management)rapportages zijn opgesteld op een consistente basis in vergelijking met de gecontroleerde jaarrekening en de managementrapportages over voorafgaande boekjaren.</li><li>5 Ten aanzien van de op jaarbasis geprognosticeerde resultaten, balansprognoses en kasstroomoverzichten eindigend op 31 december 2018, zoals opgenomen in</li></ol>			
Representatiebrief	Decosnummer: UIT/1404642	(1)	





Rej

PwC



Re

PwC

