

bijlage a



> Retouradres

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
De Minister van OCW  
Dr. J. Bussemaker  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag

**ABD**  
ABDTOPConsult  
Muzenstraat 97  
Den Haag  
www.rijksoverheid.nl  
**Contactpersoon**

Datum 11 februari 2015  
Betreft rapportage inzake de continuïteit van het onderwijs bij het ROC Leiden

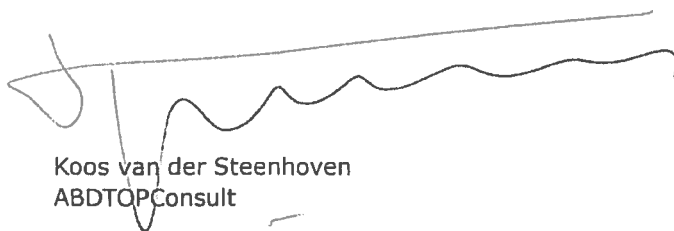
Zeer geachte minister Bussemaker,

Bijgaand zend ik mijn eindrapportage inzake het onderzoek naar de continuïteit van het onderwijs bij het ROC Leiden.

Ik heb het afgelopen jaar de ontwikkelingen binnen het ROC Leiden gevolgd en beïnvloed, maar ik heb er steeds voor gekozen het college van bestuur en de raad van toezicht zelf hun verantwoordelijkheid te laten behouden voor de ontwikkelingen in het ROC Leiden en hen aangespoord tot het nemen van passende maatregelen. Ten aanzien van uw eventuele tussentijdse interventies hanteerde ik steeds het adagium: "If you break it, you own it!". Een te snelle interventie van uw kant bij het ROC Leiden zou u (mede-)verantwoordelijk maken voor de oplossingen en ook voor de financiële consequenties daarvan.

Met het toevoegen van deze rapportage inzake het ROC Leiden beschouw ik mijn betrokkenheid bij de ontwikkelingen daar nu als beëindigd.

Met vriendelijke groet,



Koos van der Steenhoven  
ABDTOPConsult

Bijlagen:

1. Eindrapportage
2. Eerste tussenrapportage van ABDTOPConsult d.d. 30 januari 2014
3. Hoofdlijn van financiële problematiek van PWC d.d. 28 mei 2014
4. Definitieve rapportage van PWC inzake het onderzoek naar de financiële problematiek ROC Leiden

**Bijlage 1.**

**Eindrapportage van ABDTOPConsult in zake de situatie bij ROC Leiden**

## Financiële continuïteit ROC Leiden

Gedurende het afgelopen jaar hebben wij in uw opdracht onderzoek gedaan naar de financiële houdbaarheid van ROC Leiden.

Wij hebben grote inspanningen moeten leveren om de financiële lappendeken die in acht jaar projectontwikkeling was ontstaan te ontleden en in kaart te brengen. Eind mei 2014 was de analyse grotendeels gereed en hebben wij u een tussentijds advies gegeven.

De kern van onze bevindingen was dat de financiële continuïteit en de onderwijskwaliteit van ROC Leiden op de korte en de middellange termijn onvoldoende geborgd waren. Dat werd mede veroorzaakt door de gekozen financieringsconstructies voor de twee nieuwbouwpanden op de stations Centraal Station en Lammenschans te Leiden. Deze hebben geleid tot zeer hoge huisvestingslasten. Wij concludeerden dat op korte termijn gezocht zou moeten worden naar een structurele financieringsoplossing, die naast dekking van de huisvestingslasten ook ruimte zou bieden voor de noodzakelijke investeringen in de onderwijskwaliteit. Een dergelijke oplossing was onzes inziens alleen mogelijk door de financieringsconstructies van het vastgoed aan te passen, en te voorzien in structurele aanpassingen in de huisvestings- en exploitatielasten en in de sanering van het onderwijsaanbod. Alleen zo zou ROC Leiden op de langere termijn financieel gezond kunnen opereren. Daarbij gaven wij aan dat ook macrodoelmatigheidsafspraken met andere instellingen in de regio, zoals het ID-College, daar een bijdrage aan zouden kunnen leveren.

Wij adviseerden u om een zo goed mogelijke oplossing te creëren voor de studenten van ROC Leiden in termen van continuering en verbetering van het onderwijs, door in een stapsgewijze aanpak druk uit te oefenen op de betrokken partijen om de nadelige financieringsafspraken aan te passen.

Op basis van het hoofdlijnenadvies (bijlage 3) hebben wij in de zomer en het vroege najaar van 2014 enkele gesprekken gevoerd met de bestuurder en de nieuwe voorzitter en leden van de raad van toezicht van ROC Leiden. Daarin is aangegeven dat er een herstelplan zou moeten komen en dat het financieel management - al dan niet tijdelijk - zou moeten worden versterkt met een CFO op het niveau van het College van Bestuur. In oktober lag er een (concept) onderwijsverbeterplan dat door ons niet kon worden aangemerkt als herstelplan en waar een onvoldoende financiële onderbouwing aan ten grondslag lag. Ook was er geen CFO benoemd. Volgend op een nieuw gesprek met de bestuurder en de raad van toezicht heeft de raad van toezicht het dienstverband van de bestuurder beëindigd en een interim-bestuurder aangesteld. Ongeveer in dezelfde periode heeft de onderwijsinspectie aan u gerapporteerd dat de onderwijskwaliteit van ROC Leiden op veel opleidingen zeer slecht is.

Half januari jl. ontving uw departement het voorstel verbeterprogramma van ROC Leiden van de nieuwe bestuurder. Het plan bevat rigoureuze maatregelen om de onderwijskwaliteit te verbeteren, waaronder een sanering van het opleidingsaanbod en een tijdelijke studentenstop. De financiële onderbouwing van het plan is gebaseerd op nieuwe financiële afspraken met de financiers van de twee nieuwbouwpanden. Wanneer nieuwe afspraken met de financiers van de twee nieuwbouwpanden zouden kunnen worden gemaakt en daarmee de huisvestingslasten van ROC Leiden aanzienlijk omlaag zouden kunnen worden gebracht, dan zouden er uiteraard meer middelen kunnen worden geïnvesteerd in de noodzakelijke kwaliteitsverbetering van de opleidingen.

Bij gebrek aan overeenstemming over deze financiering kan onzes inziens geen zekerheid worden gegeven over het zelfstandig voortbestaan van ROC Leiden. In dat geval zal er gezocht moeten worden naar andere vormen van samenwerking tussen de ROC's in Leiden.

Vanuit het oogpunt van doelmatige besteding van onderwijsgeld is er veel voor te zeggen om de samenwerking tussen met name het ID-College in Leiden en het ROC Leiden te versterken. Wij hebben daartoe de eerste contacten tussen beide instellingen gelegd en de bestuurders en hun raden van toezichtvervolgen nu hun verkenningen naar verdere samenwerking.

Wij voegen bij deze rapportage een aantal bijlagen die in het onderzoek zijn gemaakt in onze opdracht, namens het ministerie van OCW. Uit deze bijlagen zal u duidelijk worden dat er maandenlang studie moest worden gemaakt van de financiële staat van het ROC Leiden. Met name inzicht in de financieringsconstructies en studie naar de opbouw van het vastgoeddossier heeft veel tijd, energie en geld gekost. Overigens was deze informatie in zo korte tijd niet door uw ministerie, noch door de inspectie van het onderwijs op te leveren. De noodzaak daar externen onderzoek naar te laten doen, was een gegeven.

## Trek lessen uit de casus ROC Leiden

Uit de casus ROC Leiden zouden voorts lessen getrokken moeten worden over de wijze waarop toezicht gehouden kan worden op de financiële situatie van MBO-instellingen. Daartoe zou het handhavingskader van de onderwijsinspectie nog eens onder de loep moeten worden gekomen. Wanneer opleidingen kwalitatief onvoldoende scores, moet er ook direct gekeken worden naar de financiële gang van zaken bij de instelling. In ROC Leiden zijn er veel slechte opleidingen die in het rood verkeren. Wanneer de kwaliteit van die opleidingen op orde moet worden gebracht, moeten er flinke bedragen kunnen worden vrijgemaakt om in het onderwijs te investeren. Wanneer die bedragen er onvoldoende zijn, onder andere door een te hoge uitgave aan de huisvesting van de instelling, wordt het heel moeilijk om de opleidingen weer van het rood in het groen te krijgen.

Een onevenredig hoog beslag van de huisvesting op de beschikbare financiële middelen die voor onderwijs bestemd zijn, zou dus moeten worden voorkomen. Bij het ROC Leiden treffen we een vierkante meterprijs aan die ruim twee keer zo hoog is dan in de sector gemiddeld gebruikelijk. Die informatie kan ook in het oordeel en de rapportages van de inspectie van het onderwijs een rol vervullen, waardoor er door signalering eerder kan worden ingegrepen door de bestuurder en de raad van toezicht van de onderwijsinstelling.

Wij achten het bovendien raadzaam dat er een expertisecentrum wordt opgericht waar bestuurders en/of toezichthouders van MBO-instellingen hun nieuwbouwplannen kunnen laten toetsen door onafhankelijke experts. Instellingen hebben dergelijke expertise immers vaak zelf niet in voldoende mate in huis. Onderwijsmensen zijn goed in onderwijs geven en daarvoor goed opgeleid. Zij missen in de regel kennis en ervaring om grote vastgoedtransacties aan te gaan en complexe bouwtrajecten tot een succes te brengen. En daar moet nog aan worden toegevoegd dat de meeste leden van de raden van toezicht van onderwijsinstellingen niet berekend zijn op het toezicht dat op deze grote investeringen noodzakelijk is. Ook voor hen kan deze suggestie om een expertisecentrum op te richten een uitkomst zijn.

De vraag doet zich natuurlijk voor wie voor een dergelijk Expertisecentrum-Bouw verantwoordelijk zou moeten zijn. Daarbij is het ook de vraag of een dergelijk expertisecentrum er alleen voor de MBO-sector zou moeten komen of dat er een breder centrum voor alle sectoren kan worden gemaakt. Wij hebben de vraag over de positionering niet verder uitgewerkt, maar bevelen u aan dit wel te onderzoeken. Wij pleiten er hier niet voor dat u zelf een dergelijk centrum binnen de muren van uw ministerie zou moeten willen positioneren, maar wij sluiten dat ook niet uit. Ook zou de inspectie van het onderwijs hier een actieve rol bij kunnen vervullen.

Maar wij zijn van mening dat het de voorkeur verdient dat de MBO-Raad (en dus eventueel in samenspraak met de VSNU, Vereniging Hogescholen, de VO-Raad en de PO-Raad) zelf het initiatief neemt voor een dergelijk centrum en de aangesloten leden zou verplichten hun plannen daar te laten toetsen op kwaliteit, haalbaarheid en financiën.

Voor leden van de raden van toezicht van onderwijsinstellingen –zo is gebleken in de casus ROC Leiden- is een dergelijke onafhankelijke check op nut en noodzaak van (ver)nieuwbouwplannen en een doorrekening van de financiële gevolgen daarvan een extra zekerheid om meer verantwoorde beslissingen te kunnen goedkeuren nemen.

## **ABDTOPConsult**

Koos van der Steenhoven  
Marianne Aalbersberg  
11 februari 2015

**Bijlage 2.**

**Eerste tussenrapportage van ABDTOPConsult d.d. 30 januari 2014**

## Eerste Advies aan OCW inzake casus ROC Leiden

Overwegende,

- dat de Letter of Intent is getekend door de bestuurders van Green, BNG en ROC Leiden, waardoor er een juridische verplichting tegenover elkaar is ontstaan, moet ervan uitgegaan worden dat de tekening van het contract dat hieruit voortvloeit niet meer voorkomen kan worden;
- dat een oproep van de minister om tekening van het contract toch niet te laten plaatsvinden er toe leidt dat de minister in aansprakelijke rol wordt gebracht ten aanzien van de casus;
- dat de Hoofdinspecteur respijt heeft gegeven tot indiening van de jaarrekening 2012 tot 1 februari 2014;

Adviseert,

- op dit moment geen interventie te plegen op de contractondertekening of uitstel van de datum waarop de jaarrekening kan worden gepresenteerd;
- het verscherpt toezicht van de Inspectie van het Onderwijs te handhaven en uit te breiden met toezicht op de contracteringen die uit de Letter of Intent voortvloeien.

Bevindingen:

PWC is ingehuurd om de casuïstiek te onderzoeken en komt in zijn rapportage tot een schets van enorme risico's die er genomen zijn ten aanzien van de continuïteit van het onderwijs. Er worden drie scenario's geschetst.

- Scenario 1: ROC Leiden had deze PPP beter niet kunnen sluiten. Dan waren zij er financieel beter uitgekomen.
- Scenario 2: Huidige situatie waarin de PPP is gesloten met aanzienlijk grotere risico's dan in scenario 1.
- Scenario 3: De situatie zoals die na 1 februari ontstaat, met een uitkomst die nog slechter is dan scenario 2. Echter, indien op dit moment de ondertekening niet plaatsvindt, ontstaat er een acuut liquiditeitstekort.

Ondanks ondertekening van de contracten op basis van de Letter of Intent ontstaat er op zeer korte termijn ook een liquiditeitsrisico, mogelijk al resulterend in een lege kas in juli en anders in september, onder andere in verband met de niet tijdige verkoop van het pand aan de Leidse Dreef en een mogelijk te beperkte verruiming van het krediet.

Daarom zal het nodig zijn om met het ROC een vervolg af te spreken op deze voorlopige conclusies van ons onderzoek.

Vervolgonderzoek:

Het ROC kan niet op eigen kracht verder met de getekende LOI en de daarop gebaseerde contracten. Wij zien de volgende oplossingsrichtingen:

1. OCW betaalt bij
2. Er wordt heronderhandeld tussen contractpartijen
3. Er volgt faillissement

Ad.1

Een eventuele verplichte of onverplichte bijbetaling (garantstelling?) door OCW moet in alle gevallen geclausuleerd worden gedaan. Daarvan kan onderdeel uitmaken de verplichting tot heronderhandeling, maar ook een herzien gebruik van het vastgoed op CS en Lammenschans (eventueel verhuur aan Universiteit Leiden).

Ad.2

In alle gevallen heronderhandelen. Ondergetekenden kunnen helpen om beweging te brengen in de positie van BNG.

Ad.3

Momenteel is niet te overzien wie een faillissement zou aanvragen. Bij deze oplossingsrichting moet de voortgang van het onderwijs scherp in de gaten worden gehouden.

Wij adviseren daarnaast het onderzoek uit te breiden naar de volgende facetten van deze casus:

1. Onderzoek de liquiditeitspositie voor de jaren na 2014 en de gevolgen van die positie voor de kwaliteit van het onderwijs. Nu al zou ROC Leiden extra investeringen moeten doen in de kwaliteit van het onderwijs (extra leraren) maar is daar op basis van de huidige inzichten niet toe in staat.
2. Wat waren de rollen, verantwoordelijkheden en belangen de afgelopen jaren van de diverse betrokken partijen (CvB, RvT, BNG, Green etc.)?
3. Hoe is de afwaardering op het pand in de jaarrekening 2011 (EUR 16,8 mln) tot stand gekomen? Hierbij speelt de vraag nader inzicht te verkrijgen in de afwaardering(en) in de jaarrekening(en).
4. Wat zijn eventuele BTW-risico's?
5. Waarom is de constructie van de nieuwbouw Centraal Station op een andere leest geschoeid?

30 januari 2014

Koos van der Steenhoven (ABDTOPConsult)

Peter Bartholomeus RA (directeur ADR)



**Bijlage 3.**

**Hoofdlijn van financiële problematiek van PWC d.d. 28 mei 2014**

# Hoofdlijn financiële problematiek ROC Leiden

Van maart 2014 tot en met mei 2014 heeft PwC in opdracht van ABDTOPConsult een vervolgonderzoek uitgevoerd naar de financiële problematiek bij ROC Leiden. Dit memo geeft op basis van het onderzoeksrapport op hoofdlijnen een beeld van de liquiditeitsbehoefte (periode 2014-2018) in relatie tot de kwaliteit van het onderwijs, richtingen om de financiële problematiek te verlichten en globale acties hoe daaraan invulling kan worden gegeven.

## Beeld op hoofdlijnen

De belangrijkste onderzoeksresultaten met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs zijn als volgt samen te vatten:

- De borging van de onderwijskwaliteit is onvoldoende.
- De trend over de afgelopen drie jaar van onderwijsopbrengsten is negatief en ligt onder het niveau van de referentiegroep uit de benchmark MBO. 58% van de deelnemers van ROC Leiden volgt een opleiding die onder de opbrengstnorm van de onderwijsinspectie ligt.
- In de strategie- en planvorming wordt onvoldoende tot geen relatie gelegd tussen noodzakelijke verbetering van de onderwijskwaliteit en de daarvoor benodigde financiële middelen.
- Het aantal beschikbare m2 per deelnemer is zeer laag ten opzichte van de referentiegroep uit de benchmark MBO. Voorts besteedt ROC Leiden een significant lager % van de opbrengsten aan docerend personeel ten opzichte van de referentiegroep uit de benchmark MBO. Door de voorgenomen verruiming van de groeps grootte wordt dit beeld de komende jaren negatiever.

Wij hebben de door ROC Leiden opgestelde kasstroomprognose 2014-2018 (v31.1) in relatie tot de kwaliteit van het onderwijs geanalyseerd. Op grond van deze analyse hebben wij een aantal onjuistheden en gevoeligheden alsmede een noodzakelijke kwaliteitsimpuls geconstateerd die een significant effect op de geprognosticeerde kasstroom hebben. De belangrijkste onderzoeksresultaten met betrekking tot de liquiditeit op middellange termijn van het ROC Leiden zijn als volgt samen te vatten:

- Indien de **gevoeligheden** zich alle materialiseren, ervan uitgaande dat locatie Leidsedreef wordt verkocht en de huidige kredietfaciliteiten zich ontwikkelen in lijn met het Financieel Meerjarenkader (afbouw naar nihil in 2018) resulteert dit in een negatieve kasstroom en financieringsbehoefte van **circa € 18,8 miljoen over de periode 2014-2018**. Respectievelijk € 3,8 miljoen indien de huidige kredietfaciliteiten in stand kunnen worden gehouden (€15 miljoen).
- Indien de **gevoeligheden inclusief de naar onze mening noodzakelijk geachte kwaliteitsimpuls** zich alle materialiseren, ervan uitgaande dat locatie Leidsedreef wordt verkocht en de huidige kredietfaciliteiten zich ontwikkelen in lijn met het Financieel Meerjarenkader (afbouw naar nihil in 2018) resulteert dit in een negatieve kasstroom en financieringsbehoefte van **circa € 40,6 miljoen over de periode 2014-2018**. Respectievelijk € 25,6 miljoen indien de huidige kredietfaciliteiten in stand kunnen worden gehouden (€15 miljoen).
- De meerjarenprognose 2014-2018 heeft een taakstellend karakter waarin de aannames nog onvoldoende zijn onderbouwd.

- Vanuit bedrijfseconomisch perspectief zijn de financieringsconstructies van beide nieuwbouwpanden kostbaarder dan het bouwen en exploiteren van de twee objecten in eigen beheer.
- De afwaardering van het pand Lammenschans in de jaarrekening 2012 is € 5,6 miljoen te laag.

De genoemde financieringsbehoefte is een bandbreedte en houdt rekening met de onjuistheden uit de kasstroomprognose alsmede met de geconstateerde gevoeligheden en kwaliteitsimpuls, waarbij de kwaliteitsimpuls is gebaseerd op kwantitatieve aspecten.

De onjuistheden zijn:

- Dubbeltelling rijksbijdrage OCW VAVO en Educatie (cumulatief negatief effect over de periode '14 – '18 c. € 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 c. € 0,4 miljoen);
- Onjuiste inschatting van de energielasten 2014-2018 (cumulatief positief effect over de periode '14 – '18 c. € 1,1 miljoen).

Een aantal van de 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 van circa € 7,6 miljoen);
- Additioneel budget als gevolg van een hoger aandeel in de vergoeding kwaliteitsafspraken (cumulatief positief effect over de periode '14 – '18 c. van € 3,9 miljoen);
- Vrijval depot CS Zeczijde bij effectuering van de LOI (positief effect '14 van 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 van circa € 8,7 miljoen);
- Bepaalde (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 groepsmaat met 8% in 2014 (cumulatief negatief effect over de periode tot 2018 van circa € 14,6 miljoen);
- 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;
- Een BTW risico als stelpost van € 3,0 miljoen (op basis van effectuering LOI) exclusief rente en boete en die zich naar waarschijnlijkheid materialiseert voor 2016;
- Risico op jaarlijks additionele depotstortage van € 0,2 miljoen als gevolg van te positieve rendementsaannames (zie tevens rapportage fase 1);
- Risico deelnemersgroei (cumulatief positief effect over de periode '14-'18: € 1,6 miljoen).

In bijlage A is een overzichtstabel van de onjuistheden, gevoeligheden en kwaliteitsimpuls opgenomen.

### ***Mogelijkheden tot financiële verlichting***

Om de negatieve kasstroom en financieringsbehoefte over de periode 2014-2018 te verlichten, worden hieronder een aantal (niet limitatief) oplossingslijnen inzichtelijk gemaakt.

In vergelijking met andere ROC's wordt een onevenredig groot deel van de middelen uitgegeven aan 'stenen' in plaats van aan onderwijs voor studenten. In navolging van de in oktober 2013 ondertekende LOI dient met betrokken partijen een verbeterde vastgoedconstructie te worden overeengekomen. Voor ROC Leiden zou dit moeten leiden tot het vrijspelen van het beleggingsdepot in combinatie met verlaagde huisvestingslasten in de exploitatie. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door ofwel het vastgoed in eigen beheer te exploiteren via een financiering middels schatkistbankieren (feitelijk het verkrijgen van eigendom door het terugdraaien van de verkoopovereenkomsten met Green) dan wel de koopplicht voor LMS te verwijderen in combinatie met een structurele verlaging van de huurlasten. De

huidige opgebouwde waarde in het beleggingsdepot ten behoeve van LMS levert bij vrijval circa € 16 miljoen financieringsmiddelen op.

Voorts is het van belang dat het aflossingsschema op de huidige kredietfaciliteiten wordt opgeschort tot en met 2018. Dit betekent dat met de huidige kredietverstrekkers overeenstemming moet worden bereikt over verlenging van de krediet som van € 15 miljoen.

Voor verdere financiële verlichting is het aan te bevelen een nader te bepalen aantal opleidingen die slecht renderen en financieel presteren te saneren en vanuit het oogpunt van efficiency en kostenbesparing de samenwerking (zowel qua onderwijs als ondersteunende diensten) met andere ROC's in de regio te zoeken. Wij achten dit gewenst zodat ook voor de periode na 2018 de financiële toekomst van het ROC Leiden beter is geborgd.

### ***Globale acties***

Op korte termijn noodzaakt bovenstaande analyse en mogelijkheden tot financiële verlichting tot een aantal gerichte actiepunten.

- Maken van een realistisch nood- en herstelplan gericht op financiën, onderwijs en de samenhang daarin.
- Komende drie maanden heronderhandelen vastgoedconstruct met marktpartijen (primair BNG en Green, secundair Gemeente Leiden).
- Invulling geven aan management van nood- en herstelplan alsmede traject heronderhandeling.
- Korte termijn kredietfaciliteit en afbouw omzetten naar middellange termijn financiering en nieuw aflossingsschema (na 2018).

## A. Overzicht onjuistheden, gevoeligheden en kwaliteitsimpuls

Exclusief aflossing kredietfaciliteit (c €15m)

### Samenvatting bevindingen PwC

Bevindingen	Rating	2014	2015	2016	2017	2018	Cum. '14 - '18
<b>Netto kasstroom FMJK v01.1</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>(14,6)</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 slijging marktaandeel ROC Leiden	●		1,3	1,7	2,0	2,5	7,6
2. Kwaliteitsafspraken MBO	●		0,8	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. 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. Uiblijven 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. Beperkt groei aantal deelnemers in 2014	●	1,8	1,5	(0,5)	(0,5)	(0,5)	1,8
<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>(23,6)</b>
<b>Totaal effect onjuistheden en gevoeligheden</b>		<b>(11,8)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(6,8)</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>(5,6)</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>(4,6)</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>(4,6)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(25,8)</b>

