



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Aan de besturen van Stichting voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie
Westelijk Zuid-Limburg en Stichting Arcus College
t.a.v. De heer C.M.A. van Rosmalen
Valkenburgerweg 148
6419 AW

Middelbaar Beroeps

Onderwijs
Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

A.J.J. van der Kroon
T +31 6 46 84 91 35
a.j.j.vanderkroon@minocw.nl

Onze referentie

1411168

Bijlagen

1

Een belanghebbende kan tegen dit besluit binnen zes weken na de dag waarop het besluit hem is toegezonden schriftelijk bezwaar maken. De belanghebbende dient daartoe een bezwaarschrift in bij de minister van OCW, onder vermelding van "Bezwaar", ter attentie van DUO, Postbus 606, 2700 ML in Zoetermeer. Meer informatie over het maken van bezwaar vindt u op www.bezwaarschriftenocw.nl

08 OCT. 2018

Datum

Betreft Besluit op uw aanvraag voorgenomen fusie ROC Arcus College en ROC
Leeuwenborgh

Geachte heer Van Rosmalen,

Op 12 juli 2018 heb ik uw aanvraag voor goedkeuring van zowel de bestuurlijke als institutionele fusie tussen Stichting Arcus College (hierna: Arcus College) en Stichting voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Westelijk Zuid- Limburg (hierna: Leeuwenborgh) in goede orde ontvangen.

Op 1 oktober 2011 is de Wet fusietoets in het onderwijs (Stb. 2011, 95) in werking getreden. Op 1 augustus 2017 is de Regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017 in werking getreden, welke met ingang van 1 augustus 2018 is gewijzigd (Stcrt. 2018, 40728). In dit besluit wordt uw aanvraag getoetst aan de voorwaarden van deze wet en regeling. De Commissie Macrodoelmatigheid MBO (hierna: de adviescommissie) heeft op 14 september jongstleden advies aan mij uitgebracht over uw aanvraag. Het integrale advies is bijgevoegd bij dit besluit. De adviescommissie adviseert, alles overwegende, de fusie goed te keuren. Dit advies neem ik over.

Afweging van de onder artikel 5 van de Regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017 genoemde criteria leidt tot de conclusie dat er in het geval van deze voorgenomen fusie geen sprake is van een significante belemmering van de daadwerkelijke variatie van het onderwijsaanbod, in het opzicht van de diversiteit van onderwijsaanbieders in het middelbaar beroepsonderwijs, gelet op het geheel van de voorzieningen op het gebied van het onderwijs, bedoeld in artikel 2.1.11, eerste lid, van de Wet educatie en beroepsonderwijs.

Het lokale beoordelingsproces van afstemming rond de voorgenomen fusie heeft geleid tot draagvlak onder de direct betrokkenen, als ook onder andere stakeholders zoals het regionaal bedrijfsleven. De overige criteria leveren geen belangrijke argumenten op tegen de voorgenomen fusie. De voorgenomen fusie levert geen significante wijzigingen op in het keuzeaanbod en de keuzevrijheid op

het niveau van de opleidingen blijft in stand. Tevens draagt de voorgenomen fusie bij aan de continuïteit van het onderwijs- en opleidingsaanbod in Zuid-Limburg.

Onze referentie
1411168

BESLUIT

Gelet op de artikelen 2.1.3 en 2.1.8 tot en met 2.1.12 van de Wet educatie en beroepsonderwijs, het bepaalde in de Regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017, het bovenbedoeld advies, en daarbij alle feiten en omstandigheden in aanmerking nemende, verleen ik goedkeuring aan Arcus College en Leeuwenborgh voor een bestuurlijke fusie en een institutionele fusie.

Met vriendelijke groet,

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
namens deze,
de directeur Middelbaar Beroeps Onderwijs,



Inge Vossenaar

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Mw. mr. drs. I.K. van Engelshoven
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag

bezoekadres
Parkstraat 28
2514 JK Den Haag

postadres
Postbus 85498
2508 CD Den Haag

070-7504570
info@cmmbo.nl
www.cmmbo.nl

plaats Den Haag
datum 14 september 2018
kenmerk 201884
betreft Advies fusietoets Leeuwenborgh en Arcus College

Geachte mevrouw Van Engelshoven,

Het bevoegd gezag van ROC Leeuwenborgh en van ROC Arcus College hebben op 12 juli 2018 gezamenlijk een aanvraag bij u ingediend voor goedkeuring van een bestuurlijk fusie per 1 januari 2019 en een institutionele fusie per 1 augustus 2019. Dit op basis van artikel 2.1.10 van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB). De Commissie macrodoelmatigheid mbo heeft de taak u te adviseren over de voorgenomen fusie. Hierbij biedt de CMMBO u haar advies aan (zie bijlage).

Op basis van de uitgevoerde analyse adviseert de CMMBO u goedkeuring te verlenen aan de voorgenomen bestuurlijke en institutionele fusie van ROC Leeuwenborgh en ROC Arcus College.

Hoogachtend,

De Commissie macrodoelmatigheid mbo



Prof. dr. F. Leijnse
Voorzitter



ir. C.J. van Overveld
Secretaris

Bijlage:

- Advies voornemen fusie Leeuwenborgh en Arcus College



Onderwerp: Advies voornemen fusie Leeuwenborgh en Arcus College

Datum: 14 september 2018

Aanleiding

Het bevoegd gezag van ROC Leeuwenborgh en van ROC Arcus College hebben op 12 juli 2018 gezamenlijk een aanvraag ingediend bij de minister van OCW voor goedkeuring van een bestuurlijke fusie per 1 januari 2019 en een institutionele fusie per 1 augustus 2019. Dit op basis van artikel 2.1.10 van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB). De Commissie macrodoelmatigheid mbo (CMMBO) heeft de taak de minister van OCW te adviseren over de voorgenomen fusie. Hierbij brengt de CMMBO haar advies uit.

Overwegingen

De analyse van de voorgenomen fusie is uitgevoerd op basis van de criteria in de 'Regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017'. Op basis van de uitgevoerde analyse (zie bijlage 1) komt de CMMBO samengevat tot de volgende overwegingen:

1. Regionale context

De Commissie constateert dat de fusie bijdraagt aan het kunnen anticiperen op de gevolgen van de sterke demografische krimp in de regio, met behoud van mogelijkheden om te blijven investeren in kwaliteit van het onderwijs en om te anticiperen op ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt.

De verzorgingsgebieden van Leeuwenborgh en Arcus College sluiten nauw op elkaar aan en overlappen deels. Na een fusie is er sprake van een aaneengesloten verzorgingsgebied met als kern de regio Zuid-Limburg. Er is sprake van een toenemende spanning tussen vraag en aanbod van werkenden op de Zuid-Limburgse arbeidsmarkt door enerzijds economische groei en anderzijds demografische krimp en een lage arbeidsparticipatie. Bedrijfsleven en overheden wensen een sterk mbo dat bijdraagt aan het verminderen van deze spanning. Met name de demografische krimp in de regio Zuid-Limburg veroorzaakt een daling van het aantal mbo-studenten van Leeuwenborgh en Arcus College. Deze daling ligt ruim boven het landelijk gemiddelde.

2. Toegankelijkheid van een divers onderwijsaanbod

De Commissie concludeert dat de voorgenomen fusie bijdraagt aan het in stand houden van de toegankelijkheid van een divers onderwijsaanbod.

De voorgenomen fusie draagt bij aan het in stand houden van de huidige variatie aan opleidingen, locaties en spreiding van opleidingen over locaties in de komende jaren, mede dankzij besparingen op overhead die de fusie moet opleveren. De fusie brengt een afname met zich mee wat betreft variatie aan onderwijsaanbieders. Ouders en studenten prefereren een gevarieerd aanbod van kwalitatief goede opleidingen in de regio boven een variatie van aanbieders. De bereikbaarheid van opleidingen en locaties voor studenten is uit oogpunt van reistijd voldoende.

Op middellange tot lange termijn kan vraagontwikkeling (door m.n. demografische krimp) ertoe leiden dat uit oogpunt van doelmatigheid concentratie van een opleiding op één van de locaties noodzakelijk is. Uitgangspunt blijft een gevarieerd aanbod van opleidingen te bieden in Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen, naast locaties voor praktijkleren in samenwerking met bedrijven. De betrokken instellingen stemmen hun aanbod van opleidingen al geruime tijd volgens dit principe af.

3. Doelmatigheid en arbeidsmarktperspectief

De CMMBO constateert dat voorafgaand aan de fusie de financiële positie van beide instellingen op orde is en er sprake is van een overwegend doelmatig en arbeidsmarktrelevant aanbod van opleidingen. Verbetering van de doorstroom naar het hbo is een ambitie van de betrokken instellingen. De fusie is bedoeld om het middelbaar beroepsonderwijs in Zuid-Limburg te bestendigen en te versterken.

De voorgenomen fusie draagt bij aan het kunnen anticiperen op de structurele effecten van demografische krimp in de regio en aan het behoud en vergroten van de structurele mogelijkheden voor investeringen in onderwijs- en organisatieontwikkeling t.b.v. goed en toegankelijk beroepsonderwijs. Benodigde besparingen worden volgens het plan met name gerealiseerd door vermindering van de overheadkosten en door in te spelen op het grote natuurlijk verloop onder medewerkers de komende jaren (m.n. als gevolg van pensionering). Gedwongen ontslag is niet nodig, mede daarom zijn de eenmalige transitiekosten beperkt. Uit financieel oogpunt is op kortere termijn een sanering van het huidig aanbod van opleidingen of locaties niet nodig.

Er is volgens de Commissie geen sprake van een ondoelmatige overlap van opleidingen gericht op onwenselijke concurrentie op aantallen studenten in de regio Zuid-Limburg. Limburgse mbo-instellingen (Leeuwenborgh, Arcus College, Gilde Opleidingen en Citaverde) stemmen uit oogpunt van doelmatigheid al geruime tijd hun aanbod van opleidingen onderling af. De voorgenomen fusie verandert daar niets aan.

Gegevens over het arbeidsmarktperspectief van opleidingen van Arcus College en Leeuwenborgh komen overeen met het landelijke beeld: het overgrote deel van de opleidingen presteert voldoende, er is ruimte voor verbetering en enkele specifieke opleidingen binnen de domeinen Media en vormgeving, Economie en administratie en ICT verdienen nadere aandacht. Doorstroom naar het hbo is ten opzichte van het landelijk beeld minder omvangrijk en met name minder succesvol. Een betere aansluiting van het onderwijs op de regionale arbeidsmarkt en een verbetering van de doorstroom naar het hbo, in samenwerking met Zuyd Hogeschool, zijn belangrijke ambities van de gefuseerde organisatie. Dankzij de fusie worden hiervoor de komende jaren middelen vrij gemaakt om in deze ambities daadwerkelijk te investeren.

2

4. Kwaliteit en responsiviteit van het onderwijs

De Commissie stelt op basis van beschikbare inzichten vast dat de onderwijskwaliteit van beide instellingen voorafgaand aan de fusie voldoende is. De voorgenomen fusie draagt bij aan het vergroten van de responsiviteit van het onderwijs en voorziet daarnaast in een systematische kwaliteitsborging door de nieuwe organisatie.

Eén van de belangrijkste doelen van de fusie is de externe oriëntatie van het onderwijs (responsiviteit) te vergroten zodat beter ingespeeld wordt op ontwikkelingen in de beroepspraktijk, opleidingen actueel blijven en aansprekend zijn voor studenten. Dit door onderwijsteams in nauwe samenwerking met bedrijfsleven te brengen en praktijkgericht leren te versterken. Dit borduurt voort op de kwaliteitsplannen 2015-2018 van beide instellingen.

Tenslotte constateert de Commissie dat het fusieplan voorziet in een gestructureerde PDCA-cyclus voor de gefuseerde organisatie om de vinger aan de pols te houden en zo nodig bij te sturen om o.a. de kwaliteit van het onderwijs te kunnen waarborgen.

5. Menselijke maat

Studenten en medewerkers van Leeuwenborgh en Arcus College zijn nu in overwegende mate tevreden over hun school. De Commissie neemt met instemming waar dat de inrichting van de

nieuwe organisatie, zoals vastgelegd in het fusievoornemen, in voldoende mate rekening houdt met het aspect van de menselijke maat.

De onderwijsteams (ca. 15 fte per team) zijn in de toekomst integraal verantwoordelijk voor het onderwijs dat ze aan groepen van ca. 250 studenten (niveaus 1 en 2) tot ca. 350 studenten (niveaus 3 en 4) verzorgen in een eigen omgeving binnen de school. Stafafdelingen ondersteunen de onderwijsteams zoveel mogelijk op locatie. Onderwijsteams gaan rechtstreeks aan het College van Bestuur rapporteren, waarmee een managementlaag wordt weggenomen.

Studenten krijgen onderwijs van een vast team van docenten, hetgeen over en weer moet bijdragen aan het herkend en gekend worden. Daarnaast beschikken locaties van de nieuwe fusieorganisatie straks over een servicepunt waar studenten terecht kunnen voor faciliterende en administratieve zaken. De medezeggenschap voor studenten wordt gedecentraliseerd georganiseerd, meer nabij de onderwijslocaties.

6. Intern en extern draagvlak

De Commissie constateert dat er intern en extern Arcus College en Leeuwenborgh draagvlak is voor de fusie.

De vertegenwoordiging van medewerkers en van studenten ondersteunen de fusie. Een daartoe ondertekende schriftelijke verklaring van deze medezeggenschapsorganen is bij de aanvraag fusietoets gevoegd.

Daarnaast is er in de regio sprake van een breed extern draagvlak voor de fusie onder bedrijfsleven, overheid en onderwijs. Externe stakeholders wijzen expliciet op de urgentie van het realiseren van de voornemens in het fusieplan en dat het fusieproces niet leidt tot een overheersende interne oriëntatie van de instellingen. De bestaande inhoudelijke, organisatorische en facilitaire samenwerking van Leeuwenborgh en Arcus College met andere onderwijsinstellingen voor voortgezet onderwijs, mbo en hbo in de regio wordt voortgezet.

7. Conclusie

Op basis van een analyse van de aanvraag fusietoets en een verdiepend gesprek met de besturen van beide instellingen komt de Commissie tot de conclusie dat de voorgenomen fusie met het oog op de langere termijn noodzakelijk is en al op kortere termijn kansen biedt.

Op langere termijn is in de regio sprake van een bovengemiddelde demografische krimp met een dalend aantal studenten als gevolg. Techniekopleidingen van Leeuwenborgh en Arcus College zijn hierdoor enkele jaren geleden al relatief sterk getroffen. In reactie hierop is het gezamenlijke Techniekcollege gevormd. De ervaring wijst uit dat deze samenwerkingsvorm tot hogere transactiekosten leidt en daarom op langere termijn te weinig perspectief biedt om ook andere domeinen zo te organiseren. Een fusie is dan doelmatiger en doeltreffender.

Op kortere termijn biedt de fusie een aantal kansen om het middelbaar beroepsonderwijs in Zuid-Limburg structureel te versterken. De belangrijkste zijn als volgt:

- De voorgenomen fusie draagt bij aan het in stand houden en versterken van financiële mogelijkheden om te investeren in onderwijs- en organisatieontwikkeling t.b.v. kwaliteit en responsiviteit van het onderwijs. Onderwijsteams spelen hierin een centrale rol.
- Vanwege de actuele spanning op de regionale arbeidsmarkt wensen bedrijfsleven en overheden nu een slagvaardig mbo met minder bestuurlijke drukte als partner in een gezamenlijke aanpak om o.a. werkzoekenden en werkenden om en bij te scholen. Enkel door onderlinge nauwe samenwerking hebben Leeuwenborgh en Arcus College met

partners bijvoorbeeld de 'bedrijfsschool' voor VDL gerealiseerd. Een dergelijke aanpak wordt nu ook voor andere sectoren met een personeelsbehoefte uitgewerkt.

- het aanstaande grote natuurlijk verloop van medewerkers biedt op dit moment ook een kans voor organisatieontwikkeling tegen relatief beperkte transitiekosten.

Op basis van artikel 2.1.11 van de WEB kan de minister van OCW goedkeuring onthouden indien als gevolg van de fusie de daadwerkelijke variatie van het onderwijsaanbod, in het opzicht van de diversiteit van onderwijsaanbieders in het middelbaar beroepsonderwijs, gelet op het geheel van de voorzieningen op het gebied van het onderwijs op significante wijze wordt belemmerd. Op basis van voorgaande overwegingen komt de Commissie tot de conclusie dat de voordelen van de fusie ruimschoots opwegen tegen het nadeel van vermindering van diversiteit van onderwijsaanbieders. Daarom is er geen sprake is van een significante belemmering van de variatie van het onderwijsaanbod als gevolg van de voorgenomen bestuurlijke en institutionele fusie van Leeuwenborgh en Arcus College.

Advies

De Commissie macrodoelmatigheid mbo adviseert de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap goedkeuring te verlenen aan de voorgenomen bestuurlijke en institutionele fusie van Leeuwenborgh en Arcus College.

Hoogachtend,

De Commissie macrodoelmatigheid mbo



Prof. dr. F. Leijnse
Voorzitter



Ir. C.J. van Overveld
Secretaris

Bijlage 1: Analyse voornemen fusie Leeuwenborgh en Arcus College

1. fusiepartners

Gegevens fusiepartners
<p>De fusiepartners zijn:</p> <p><i>Stichting Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Westelijk Zuid-Limburg:</i> De Stichting Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Westelijk Zuid-Limburg (nr. bevoegd gezag 40768, vestigingsplaats Sittard) is de rechtspersoon die de mbo-instelling ROC Leeuwenborgh (brinnr. 25PL) in stand houdt. ROC Leeuwenborgh (hierna: Leeuwenborgh) is een regionaal opleidingscentrum en verzorgt middelbaar beroepsonderwijs en educatie voor met name het westelijk deel van de regio Zuid-Limburg. Adres: Sibemaweg 20, 6224 DC, Maastricht.</p> <p>Het bestuur van de Stichting Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Westelijk Zuid-Limburg vormt tevens het bestuur van de Stichting Sité (die tijdelijke medewerkers detacheert bij Leeuwenborgh). Daarnaast is de stichting enig aandeelhouder van Leeuwenborgh Training- en Opleidingscentrum Sittard B.V. (LTOC B.V., deze verzorgt de catering voor Leeuwenborgh).</p> <p><i>Stichting Arcus College:</i> De Stichting Arcus College (nr. bevoegd gezag 40875, vestigingsplaats Heerlen) is de rechtspersoon die de mbo-instelling ROC Arcus College (brinnr. 25PU) in stand houdt. ROC Arcus College (hierna: Arcus College) is een regionaal opleidingscentrum en verzorgt middelbaar beroepsonderwijs en educatie voor met name het oostelijk deel van de regio Zuid-Limburg. Adres: Valkenburgerweg 148, 6419 AW, Heerlen.</p> <p>Het bestuur van de Stichting Arcus College vormt tevens het bestuur van de Stichting Arcus Schoolfonds (die financieel bijdraagt aan Stichting Leergeld Parkstad t.b.v. studenten in financiële nood). De Stichting Arcus College is daarnaast enig aandeelhouder van Arcus Holding B.V. die weer enig aandeelhouder is van OZL contracting B.V. (detachering van klein aantal medewerkers aan Stichting proces & maintenance Limburg).</p>

2. Aard van de fusie

Aard van de fusie
<p>Het betreft hier een aanvraag voor een bestuurlijke fusie per 1 januari 2019 en een institutionele fusie per 1 augustus 2019.</p>

3. Beoordeling voornemen bestuurlijke en institutionele fusie

De 'Regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017' bevat in artikel 5 de criteria op basis waarvan in ieder geval het voornemen voor fusie getoetst moet worden. In deze paragraaf volgt, aan de hand van deze criteria, een analyse van de voorgenomen fusie.

Analyse

3.1 Regionale context (o.a. ontwikkeling aantal studenten)

Leeuwenborgh en Arcus College verzorgen middelbaar beroepsonderwijs en educatie hoofdzakelijk in en voor de regio Zuid-Limburg. Hun aanvraag fusietoets bevat een beschrijving van de belangrijkste regionale economische en demografische ontwikkelingen waar de gefuseerde organisatie op in moet spelen.

Economie:

- De economie in Zuid-Limburg heeft zich de laatste jaren voorspoedig ontwikkeld. De groei lag in 2016 met 2,4% iets boven en in 2017 met 3,2% boven het landelijk gemiddelde. Men verwacht vooral in sectoren als Chemie, Life Sciences & Health en de maakindustrie een verdere economische groei. De innovatieagenda van de regio¹ zet zich dan ook in op het worden van een toptechnologische regio. De behoefte aan (mbo) gekwalificeerde werknemers zal toenemen en inmiddels is een stijgend aantal vacatures zichtbaar in met name ICT, techniek, horeca, vakspecialisten zorg, vrachtwagenchauffeurs en in de bouw.
- Uit oogpunt van arbeidsmarktmobiliteit is de huidige impact van de Euregio, waarbinnen Zuid-Limburg gelegen is, voor het midden- en lager segment van de arbeidsmarkt vrij laag. Naar de toekomst toe liggen er ook voor het middensegment kansen, mits “Euregionale competenties” (met name talenkennis) verder ontwikkeld worden.
- Tegelijkertijd kenmerkt Zuid-Limburg zich door een lage (bruto) arbeidsmarktparticipatie (ca. 65% t.o.v. landelijk 70%) en met name oostelijk Zuid-Limburg door een relatief lager opleidingsniveau van de beroepsbevolking.
- Uit demografisch oogpunt neemt door krimp de omvang van de beroepsbevolking af.
- Als gevolg van voorgaande is er sprake van spanning tussen vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt en ziet het bedrijfsleven het niet kunnen vinden van gekwalificeerde arbeid in toenemende mate als belemmering voor economische groei.

Demografie en ontwikkeling aantal mbo-studenten:

- Zuid-Limburg is een krimpregio, het aantal jongeren in de leeftijdscategorie van 10 tot 20 jaar daalt van circa 70.000 in 2000 naar zo'n 50.000 in 2032². Dit heeft een directe weerslag op het aantal studenten in het mbo in Zuid-Limburg dat harder daalt dan landelijk³.
- Bij Arcus vond de afgelopen vijf jaren (2013 t/m 2017) een flinke daling van het aantal studenten plaats. Dit aantal nam af met 16,3%. Dit komt overeen met een gemiddelde daling van 3,3% per jaar. Naast krimp speelt ook de daling van het aantal bbl-studenten en verlies van marktaandeel een rol⁴. Volgens DUO⁵ daalt naar verwachting het aantal studenten van Arcus College van 2017 t/m 2025 jaarlijks met 1,7% (= ruim 13% over deze gehele periode). Zie verder tabel 1.

¹ Programma Zuid-Limburg 2016-2020, Limburg Economic Development (LED)

² E,Til en Neimed, Bevolkings- en huishoudensprognoses, Provincie Limburg

³ Naar verwachting is er in de periode 2012 t/m 2025 sprake van een verwachte daling van het aantal mbo-studenten van 31% in Zuid-Limburg t.o.v. 12% landelijk.

⁴ Jaarverslagen Arcus College

⁵ MBO-Planningtool, DUO

- Het aantal mbo-studenten van Leeuwenborgh is de afgelopen vijf jaren (2013 t/m 2017) met in totaal 3,6% afgenomen. Volgens DUO daalt naar verwachting het aantal studenten van Leeuwenborgh van 2017 t/m 2025 jaarlijks met 2% (= bijna 16% over deze gehele periode). Zie volgende tabel 1.

Tabel 1: Ontwikkeling en raming aantal mbo-studenten Leeuwenborgh en Arcus College

	2013	2014	2015	2016	2017	2020	2025
Leeuwenborgh	7.117	6.819	6.592	6.869	6.857	6.448	5.617
Arcus College	7.551	7.189	6.730	6.373	6.322	6.526	5.685

Bron: DUO

Op basis van voorgaande komt de CMMBO tot de volgende bevindingen:

- Er is sprake van een toenemende spanning tussen vraag en aanbod van werkenden op de Zuid-Limburgse arbeidsmarkt. Deze spanning is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Bedrijfsleven en overheden wensen een sterk mbo dat bijdraagt aan het verminderen van deze spanning.
- Het is duidelijk dat de demografische krimp in de regio Zuid-Limburg bovengemiddeld is en dit ook flinke gevolgen heeft voor het mbo. De instellingen hebben deze krimp in beeld en de fusie moet bijdragen aan het kunnen anticiperen op de gevolgen.

3.2 Toegankelijkheid van een divers onderwijsaanbod

3.2.1 Keuzevrijheid en variatie van het onderwijsaanbod

De voorgenomen fusie van Leeuwenborgh en Arcus College heeft op kortere termijn geen gevolgen voor de keuzevrijheid en variatie van het aanbod van opleidingen. Het huidige opleidingsportfolio van beide instellingen blijft de komende jaren gehandhaafd. Op basis van huidige inzichten is er uit enkel financieel oogpunt ook geen urgentie de komende jaren (tot 2025) tot aanpassingen van het aanbod van opleidingen te komen (zie paragraaf 3.3.1. Interne doelmatigheid). Dit mede omdat beide instellingen in recente jaren reeds afspraken gemaakt hebben over een doelmatige organisatie van bepaalde opleidingen in Zuid-Limburg (bijvoorbeeld het gezamenlijke Techniekcollege).

Voorgaande laat onverlet dat op middellange en lange termijn door vermindering van de vraag (m.n. door krimp aantal studenten) en verandering van de vraag (vanuit bedrijfsleven, overheden e.d.) bestaande opleidingen (op bepaalde locaties) kunnen vervallen en nieuwe opleidingen worden gestart. De fusiepartners spreken hun ambitie uit een zo gevarieerd mogelijk aanbod van opleidingen in stand te houden dat aansluit op regionale ontwikkelingen.

Een fusie tussen Leeuwenborgh en Arcus College leidt voor de regio Zuid-Limburg tot een onmiskenbare afname van de variatie van onderwijsaanbieders. Arcus College en Leeuwenborgh hebben onder Zuid-Limburgse mbo-studenten namelijk een marktaandeel van respectievelijk 43% en 42%. In totaal dus 85%. ROC Gilde opleidingen heeft een marktaandeel van 6% en Citaverde van 4%. De overige 5% van de mbo-studenten volgt hun mbo-opleiding elders. Zuid-Limburgse mbo-studenten volgen hun mbo-opleiding dus in overwegende mate in de eigen regio bij de fusiepartners Leeuwenborgh en Arcus College.

Mede met het oog op voorgaande heeft Leeuwenborgh tijdens zijn open dagen een enquête onder ouders uitgevoerd om o.a. na te gaan wat ouders en hun kinderen verwachten in het licht van een

mogelijke fusie. Hieruit⁶ blijkt dat een gevarieerd aanbod van opleidingen waaruit een keuze gemaakt kan worden die aansluit bij de motivatie en interesse van de jongere belangrijker wordt gevonden dan de voorkeur voor een bepaalde instelling. Men wenst kwalitatief goede opleidingen en hecht aan de beleving en sfeer van de opleiding. Circa tweederde geeft aan de reisafstand tot de opleiding minder tot niet belangrijk te vinden, een goede bereikbaarheid per openbaar vervoer vindt men wel belangrijk.

Op basis van voorgaande stelt de Commissie het volgende vast:

- Het overgrote deel van de Zuid-Limburgse mbo-studenten volgt zijn opleiding in deze regio, meestal bij Leeuwenborgh of Arcus College. De fusie tussen deze instellingen brengt daarom een afname met zich mee wat betreft variatie van onderwijsaanbieders.
- Dankzij de fusie kan de nieuwe organisatie het bestaande, gevarieerde aanbod van opleidingen in stand houden. Er is dan geen financiële noodzaak het aanbod op kortere termijn te herzien. De bestaande keuzevrijheid voor een opleiding blijft de komende jaren gehandhaafd.
- Ouders en studenten prefereren een gevarieerd aanbod van opleidingen in de regio boven een variatie van aanbieders.

3.2.2 bereikbaarheid en spreiding van onderwijsvoorzieningen

De voorgenomen fusie tussen Leeuwenborgh en Arcus College leidt de komende jaren niet tot een wijziging van de spreiding van onderwijsvoorzieningen (locaties). Ook de spreiding van het bestaande aanbod van opleidingen en het vavo over de bestaande onderwijsvoorzieningen blijft als gevolg van de fusie ongewijzigd. De belangrijkste locaties zijn en blijven binnen de regio geconcentreerd in de gemeenten Sittard-Geleen, Heerlen en Maastricht. In ieder van deze gemeenten wordt een breder palet aan opleidingen verzorgd. Daarnaast is een deel van de opleidingen uit oogpunt van doelmatigheid, m.n. technische opleidingen, reeds geconcentreerd in één of twee van deze gemeenten, of elders op één specifieke locatie in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven en/of met vmbo-scholen of hbo-instelling.

De overgrote meerderheid van de opleidingen is, ook vanuit de randen van de regio, per openbaar vervoer binnen één uur te bereiken. Voor jongeren in een kwetsbare positie wordt voldaan aan signaalwaarde van een half uur reistijd. Eén en ander is toegelicht in een bijlage bij de aanvraag fusietoets⁷.

Samengevat constateert de Commissie dat het fusievoornemen:

- Voorziet in het in stand houden van de huidige spreiding en situering van onderwijsvoorzieningen.
- Zoveel mogelijk voorziet in het stand houden van de huidige spreiding van bestaande opleidingen over de bestaande locaties, tenzij vraagontwikkeling leidt tot dermate versnippering dat concentratie van een opleiding op één locatie noodzakelijk is.
- De bereikbaarheid van deze locaties voor studenten uit oogpunt van reistijd voldoende is.

⁶ Rapportage enquête L'avenir onder ouders van (toekomstige) studenten, Leeuwenborgh, 2017

⁷ Verslag werkgroep Opleidingenportfolio, Leeuwenborg/Arcus College, april 2018

3.3 Doelmatigheid

3.3.1 Interne doelmatigheid

Huidige positie:

De huidige (financiële) positie van Arcus College en Leeuwenborgh, voorafgaand aan de fusie, is voldoende tot goed. Ter illustratie bevat onderstaande tabel 2 een overzicht van de ontwikkeling van de belangrijkste financiële kengetallen over de meest recente jaren.

Tabel 2: Financiële kengetallen Leeuwenborgh en Arcus College

	Leeuwenborgh	Arcus College	Standaard
Rentabiliteit			0
2014	-2,20	0,9	
2015	3,67	1,2	
2016	1,46	-1,7	
2017	1,78	-11,7*	
Liquiditeit			> 0,5
2014	0,64	1,37	
2015	0,82	1,63	
2016	0,92	1,84	
2017	0,95	1,76	
Solvabiliteit			0,3 - 0,6
2014	0,55	0,84	
2015	0,57	0,84	
2016	0,59	0,83	
2017	0,62	0,76	

* = incl. eenmalige, voorziene uitgaven voor organisatieontwikkeling

Bron: jaarverslagen Leeuwenborgh en Arcus College

Bovenstaande tabel 2 bevestigt dat Leeuwenborgh en meer recent Arcus College beide geconfronteerd zijn met een (deels onvoorziene) verminderde instroom van (met name bbl-)studenten (zie ook paragraaf 3.1) hetgeen mede heeft geleid tot een incidentele negatieve rentabiliteit. Beide instellingen hebben daar echter tijdig en effectief op geanticipeerd⁸ waardoor hun structurele financiële positie voldoende tot goed is gebleven. De omvang van de 'deelnemingen' van beide instellingen (zie paragraaf 1) zijn t.o.v. de totale begroting zeer beperkt van omvang en vormen mede daarom geen risico voor de continuïteit.

Ook uit de financiële benchmark van het mbo⁹ komt naar voren dat beide instellingen t.o.v. andere instellingen uit oogpunt van bedrijfsvoering doorgaans gemiddeld tot bovengemiddeld presteren. Relatief besteden beide instellingen meer middelen aan mensen (in het bijzonder aan onderwijzend personeel) dan aan materiële zaken.

⁸ Zie jaarverslagen 2014 t/m 2017 van beide instellingen.

⁹ Financiële positie MBO-scholen: sector laat stabiel beeld zien. Inzichten uit de financiële benchmark MBO, Sectorresultaten verslagjaar 2016, MBO-Raad en PWC, oktober 2017

Uit oogpunt van doelmatigheid van het opleidingsaanbod verzorgt Leeuwenborgh nu 46 beroepsopleidingen¹⁰ met gemiddeld bijna 160 studenten per beroepsopleiding. Vier opleidingen hebben minder dan 18 studenten. Arcus College verzorgt 58 beroepsopleidingen met gemiddeld bijna 110 studenten per opleiding. Acht opleidingen hebben minder dan 18 studenten. Beide instellingen kennen hiermee een doelmatiger aanbod dan het landelijk gemiddelde¹¹.

Dat de continuïteit van de beide organisaties uit louter financieel oogpunt niet ter discussie staat, neemt echter niet weg dat door krimp van het aantal studenten beide organisaties afzonderlijk op korte tot middellange termijn weinig tot geen ruimte meer hebben om binnen een sluitende begroting nog voldoende te kunnen investeren in onderwijs- en organisatieontwikkeling en om op langere termijn het huidig aanbod van opleidingen te kunnen handhaven. Uit financiële analyse¹² blijkt dat beide organisaties afzonderlijk op middellange termijn niet meer hun huidige inzet van ca. 3 % van de totale baten voor onderwijs- en organisatieontwikkeling kunnen handhaven. De fusie maakt het mogelijk structureel 5% van de totale baten hiervoor in te kunnen zetten en daarmee toegankelijk en goed onderwijs te blijven verzorgen.

Vooruitblik:

De aanvraag fusietoets bevat een uitgewerkte begroting voor de nieuwe fusieorganisatie voor de periode 2018 t/m 2025. De twee belangrijkste doelstellingen die leidend zijn voor deze begroting zijn het anticiperen op de structurele krimp van het aantal studenten en tegelijkertijd het vergroten van de structurele mogelijkheden om te investeren in onderwijs- en organisatieontwikkeling t.b.v. goed en toegankelijk onderwijs dat inspeelt op regionale arbeidsmarktontwikkelingen.

Wat betreft krimp is in de begroting rekening gehouden met een gemiddelde jaarlijkse krimp van 1,7% van het aantal studenten. Gelet op de leeftijdsopbouw van het vast personeel is er de komende jaren sprake van een relatief groot natuurlijk verloop (tot en met 2025 stroomt ruim 20% van het vast personeel uit)¹³. Dit natuurlijk verloop, plus de aanwezige flexibele schil, maakt het mogelijk dat de krimp van het aantal studenten kan worden opgevangen zonder gedwongen ontslagen. Integendeel: vanaf ca. 2023 is nieuwe instroom van m.n. onderwijzend personeel nodig (hetgeen bij moet dragen een meer evenwichtige leeftijdsopbouw). Samengevat kan door natuurlijk verloop en de flexibele schil de krimp van het aantal studenten opgevangen worden.

Daarnaast moet de fusie leiden tot besparingen op met name 'overhead' die structureel ingezet worden voor intensivering van onderwijs- en organisatieontwikkeling (beoogd budget van 5% van de totale baten). De belangrijkste beoogde besparing is een efficiëncytaakstelling van 10% op de formatie OBP (overig en beheersmatig personeel) door o.a. standaardisering en digitalisering van (administratieve en logistieke) werkprocessen en gedeeltelijke ontdubbeling van management- en beleidsfuncties. De verhouding OBP : OP (onderwijzend personeel) ontwikkelt zich hiermee naar

¹⁰ De eenheid beroepsopleiding (bc-code) zoals aangegeven in de Crebo Koppeltabel (SBB). Deze komt in hoge mate overeen met het niveau kwalificatiedossier en wordt gehanteerd in de Beleidsregel macrodoelmatigheid beroepsonderwijs.

¹¹ Het landelijk gemiddelde ligt op ca. 80 studenten per beroepsopleiding en heeft ca. 36% van de opleidingen minder dan 18 studenten, KBA, 2014

¹² *Beslisnotitie fusie, L'Avenir ontketent innovatie*, paragraaf 5.6 met onderliggende notitie *Meerjarenbegroting L'Avenir 2019-2025, uitgangspunten en toelichtingen*. Advies Rijnconsult (november 2017) *L'Avenir, op weg naar synergie en passende oplossingen voor Zuid-Limburg*, pagina 15.

¹³ *Bevindingen en Aanbevelingen Formatie Werkgroep HR*, Leeuwenborgh/Arcus

27,5% : 72,5% (landelijk is dit nu 30% : 70%). Daarnaast is een 10% taakstelling op huisvesting opgenomen. T.a.v. het onderwijs is een relatief beperkte taakstelling opgenomen van ca. 2% van de formatie OP. Deze moet gerealiseerd worden doordat onderwijsteams van beide instellingen die vergelijkbare opleidingen aanbieden hun onderwijsontwikkeling meer gezamenlijk kunnen uitvoeren ('ontwikkeloelmatigheid'). Tenslotte voorziet de begroting in een (zeer) bescheiden te behalen netto resultaat uit contractactiviteiten.

Er zijn tot 2025 geen expliciete taakstellingen voorzien op (de spreiding van) het aanbod aan opleidingen ('uitvoeringsdoelmatigheid'). Het bestaande aanbod van opleidingen blijft in deze periode in beginsel gehandhaafd, gezamenlijk bieden Leeuwenborgh en Arcus College 74 verschillende beroepsopleidingen aan met gemiddeld bijna 180 studenten per beroepsopleiding (en 9 opleidingen met minder dan 18 studenten). Vermindering van het aanbod is niet noodzakelijk uit oogpunt van financiële positie. Dit laat onverlet dat op middellange en lange termijn door vermindering van de vraag (m.n. door krimp aantal studenten) en verschuiving van de vraag bestaande opleidingen kunnen vervallen en nieuwe opleidingen worden gestart. Op basis van de regionale vraag wordt het opleidingsportfolio actueel gehouden.

Tenslotte voorziet de begroting van de gefuseerde organisatie in een eenmalig budget van € 10 mln. aan transitiekosten (van 2019 t/m 2022 jaarlijks € 2,5 mln.). Deels voor ICT-investeringen om de beoogde besparingen op administratieve en logistieke processen te realiseren, deels voor bevordering van vrijwillige uitstroom (m.n. OBP) op korte termijn en deels voor onderwijsvernieuwing. Dit eenmalig budget wordt onttrokken aan het eigen vermogen, de huidige financiële positie maakt dat mogelijk.

Indien bovenstaande voornemens gerealiseerd worden, leidt dit tot (financiële) continuïteit van de gefuseerde organisatie met ruimte voor onderwijsvernieuwing. Volgens raming blijft de gefuseerde instelling voldoen aan de signaleringswaarden voor de belangrijkste indicatoren voor de financiële continuïteit¹⁴

Op basis van het voorgaande constateert de CMMBO het volgende:

- De financiële positie van beide instellingen is voorafgaand aan de fusie op orde.
- Uit financieel oogpunt draagt de voorgenomen fusie bij aan het kunnen anticiperen op de structurele effecten van demografische krimp in de regio en aan het behoud en vergroten van de structurele mogelijkheden voor investeringen in onderwijs- en organisatieontwikkeling t.b.v. goed en toegankelijk onderwijs.
- Het natuurlijk verloop van vaste medewerkers en de beschikbaarheid van het eenmalige transitiebudget en draagt bij aan de verwachting dat de voorgenomen maatregelen (besparingen en intensiveringen) ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast biedt de begroting nog enige ruimte om te kunnen anticiperen op mee- en tegenvallers in de realisatie. De instellingen geven zelf aan dat het noodzakelijk is om scherp aan de wind te varen en zullen daarom de voortgang scherp monitoren.
- De voorgenomen fusie draagt bij aan een vermindering van de overhead.
- Uit financieel oogpunt is op kortere termijn een sanering van het huidig aanbod van opleidingen niet nodig. Integendeel: de gefuseerde organisatie kan uit financieel oogpunt op korte tot middellange termijn het huidige aanbod van opleidingen in stand houden. Uit oogpunt van vraagontwikkeling kan het opleidingsaanbod wel aangepast worden en zijn er financiële mogelijkheden om te investeren in vernieuwing.

¹⁴ Zie *Beslisnotitie fusie, L'Avenir ontketent innovatie*, pagina 39

3.3.2 Externe macrodoelmatigheid

Doelmatigheid:

De zorgplicht doelmatigheid luidt dat een beroepsopleiding alleen door een instelling wordt aangeboden als de verzorging van die opleiding, gelet op het geheel van de voorzieningen, op het gebied van het beroepsonderwijs doelmatig is. Het beleid is er op gericht onwenselijke concurrentie op studentenaantallen tussen instellingen tegen te gaan.

In het grensgebied tussen de regio's Zuid-Limburg en Midden-Limburg is er sprake van enige overlap van verzorgingsgebieden van Leeuwenborgh en Arcus College (met name gericht op Zuid-Limburg) en Gilde Opleidingen (met name gericht op Midden- en Noord-Limburg). Het geografisch scharnierpunt is Sittard-Geleen waar alle drie de instellingen (een) opleidingslocatie(s) hebben met een grotendeels aan elkaar complementair aanbod van opleidingen.

De overlap ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- In paragraaf 3.2.1. is reeds aangegeven dat in de regio Zuid-Limburg Arcus College en Leeuwenborgh gezamenlijk een marktaandeel hebben van 85% en Gilde Opleidingen 6% (= ruim 800 studenten). Gilde Opleidingen verzorgt in de regio Zuid-Limburg in Sittard-Geleen zorgopleidingen. De Zuid-Limburgse mbo-studenten van Gilde Opleidingen komen voornamelijk dan ook uit deze en omliggende gemeente(n). Daarnaast verzorgt Gilde Opleidingen vanuit Nuth enkele (technische) bbl-opleidingen.
- Omgekeerd volgen ook mbo-studenten die niet in Zuid-Limburg wonen een opleiding bij Leeuwenborgh (ruim 1.000 studenten) en Arcus College (ruim 400 studenten). Met name voor Leeuwenborgh is dit een relatief substantieel aantal ten opzichte van het totaal aantal studenten (ca. 15%). Het merendeel van deze studenten woont in Midden-Limburg, hetgeen voor Leeuwenborgh deels te verklaren is door de nevenvestiging in Venlo (CIOS/Sport en bewegen) en de meer bovenregionale functie van een opleiding als Vliegtuigonderhoud in Beek.
- Citaverde biedt als AOC voor de gehele provincie Limburg groen beroepsonderwijs aan en onderscheidt zich hiermee wat betreft de inhoud van het onderwijs t.o.v. de ROC's.

De Limburgse mbo-instellingen stemmen hun aanbod van opleidingen uit oogpunt van doelmatigheid reeds een geruim aantal jaren gezamenlijk af in het 'Limburgse Alliantie Overleg'. De afstemming richt zich met name op BOL-opleidingen, t.a.v. BBL-opleidingen heeft men afgesproken dat er meer ruimte is voor competitie gelet op de voorkeuren die bedrijven kunnen hebben voor specifieke mbo-instellingen.

Arbeidsmarktperspectief:

De mate waarin gediplomeerden van Leeuwenborgh en Arcus College, die aansluitend aan hun opleiding de arbeidsmarkt betreden, een jaar later meer dan 12 uur per week aan het werk zijn, wordt geïllustreerd in onderstaande tabel 3. Daaruit blijkt dat in de meer recente jaren het percentage werkende gediplomeerden van beide instellingen overeenkomt met het landelijk beeld. Uit onderliggende analyses op opleidingsniveau blijkt de spreiding rondom het gemiddelde bij Arcus College wat groter is dan bij Leeuwenborgh. Met name enkele opleidingen in de domeinen Media en vormgeving, Economie en administratie en ICT bevinden zich in 2016, overeenkomstig het landelijk beeld¹⁵ onder de signaalwaarde voor arbeidsmarktperspectief¹⁶ en vragen aandacht.

¹⁵ Zie thematische adviezen van CMMBO over arbeidsmarktperspectief niveau 2 opleidingen en creatieve mbo-opleidingen.

¹⁶ Zie Beleidsregel macrodoelmatigheid beroepsonderwijs

Tabel 3: % werkzame gediplomeerde schoolverlaters (> 12 uur/week)

	2012	2013	2014	2015	2016
Landelijk mbo	83%	81%	81%	84%	86%
Leeuwenborgh	80%	80%	81%	84%	86%
Arcus College	80%	77%	82%	82%	87%

Bron: CBS

Eén van de belangrijkste ambities van de gefuseerde organisatie is het versterken van de aansluiting tussen het onderwijs en de regionale arbeidsmarkt. Een deel van de extra middelen die dankzij de fusie de komende jaren beschikbaar komen voor onderwijsvernieuwing, wordt voor dit doel geïnvesteerd¹⁷. Het gaat hierbij o.a. om maatregelen gericht op versterken van praktijkleren, extra aandacht voor het arbeidsmarktgericht opleiden van kwetsbare jongeren, gezamenlijk met bedrijfsleven ontwikkelen van onderwijsbouwstenen en meer aandacht voor digitale beroepscompetenties. Belangrijk hierbij is het versterken van de externe oriëntatie van de onderwijsteams.

In de aanvraag fusietoets wijzen beide instellingen daarnaast zelf op de, ten opzichte van het landelijk gemiddelde, beperktere doorstroom naar het hbo en hogere uitval in het hbo van mbo-gediplomeerden. In samenwerking met het hbo is een programma opgezet om de doorstroom naar het hbo te verbeteren.

Naar aanleiding van het bovenstaande stelt de CMMBO het volgende vast t.a.v. externe doelmatigheid:

- De inkomende en uitgaande pendel van mbo-studenten in en uit de regio Zuid-Limburg is te typeren als normaal 'grensverkeer' en duidt niet op een ondoelmatige overlap van opleidingen gericht op onwenselijke concurrentie op aantallen studenten. De betrokken Limburgse mbo-instellingen stemmen dan ook al geruime tijd hun aanbod van opleidingen onderling af.
- Gegevens over het arbeidsmarktperspectief van opleidingen komen overeen met landelijke gemiddelden. Het overgrote deel van de opleidingen presteert voldoende, er is ruimte voor verbetering en enkele specifieke opleidingen verdienen aandacht.
- Een betere aansluiting van het onderwijs op de regionale arbeidsmarkt is één van de belangrijkste ambities van de gefuseerde organisatie. Dankzij de fusie worden hiervoor de komende jaren middelen vrij gemaakt om in deze ambitie daadwerkelijk te investeren.
- Versterking en verbetering van de doorstroom naar het hbo is tevens een duidelijke beleidsambitie van de nieuwe organisatie.

3.4 Kwaliteit en responsiviteit van het onderwijs

Uit oogpunt van kwaliteit is de uitgangspositie van beide instellingen voorafgaand aan de fusie voldoende. Op basis van de meest gangbare indicatoren t.a.v. onderwijsopbrengsten (jaarresultaat, diplomaresultaat, voortijdig schoolverlaten) en tevredenheid (studenttevredenheid en medewerkerstevredenheid) presteren beide instellingen voldoende. Ook uit Inspectieonderzoek blijken geen tekortkomingen t.a.v. kwaliteitsborging op instellingsniveau. Het algemene beeld is dat Leeuwenborgh doorgaans net beter scoort dan het landelijk gemiddelde en Arcus College net onder het landelijk gemiddelde van het mbo. Opvallender is dat Arcus College de afgelopen jaren zich verbeterd heeft (een stijgende lijn te pakken heeft), Leeuwenborgh presteert vrij constant. Voorbeeld: het rapportcijfer dat studenten aan hun instelling geven is voor Arcus College gestegen van 5,9 in 2014

¹⁷ Zie paragraaf 6.3 van *Beslisnotitie fusie, LAverniir ontketent innovatie*

naar 6,6 in 2018, voor Leeuwenborgh is dit cijfer gestegen van een 6,6 naar een 6,9. Het landelijk gemiddelde cijfer steeg in deze periode van 6,4 naar 6,7.

Een belangrijke ambitie die met de fusie wordt nagestreefd is het versterken van de responsiviteit (externe oriëntatie) van het onderwijs. Dit moet vooral gerealiseerd worden door onderwijsteams meer ruimte/verantwoordelijk te geven voor het onderwijs en onderwijsontwikkeling, in nauwe wisselwerking met het bedrijfsleven. Tegelijkertijd voorziet het fusieplan in een interne structuur voor bedrijfsvoering met voldoende 'checks en balances' om o.a. resultaten van onderwijsteams te monitoren en daarmee o.a. de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen (verantwoordelijkheid en verantwoording gaan samen). Onderwijsteams die zich richten op eenzelfde doelgroep of opleidingen delen kennis op een gestructureerde werkwijze, zodat binnen de organisatie het wiel niet steeds opnieuw wordt uitgevonden.

Op basis van de huidige kwaliteitsplannen (2015 – 2018) zijn de afgelopen jaren door beide instellingen reeds de eerste stappen gezet richting resultaatverantwoordelijke onderwijsteams en samenwerking van deze teams met het bedrijfsleven ('ecosystemen') om ontwikkelingen in de praktijk snel op te pikken en te vertalen in de onderwijsprogramma's. Deze ontwikkeling wordt met de fusie doorgezet en geïntensiveerd.

De Commissie stelt daarom het volgende vast:

- Uit oogpunt van kwaliteit is de uitgangspositie van beide instellingen voorafgaand aan de fusie voldoende.
- Eén van de belangrijkste doelen van de fusie is de externe oriëntatie van het onderwijs (responsiviteit) te vergroten zodat opleidingen inspelen op ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Dit door onderwijsteams in nauwe samenwerking met bedrijfsleven te brengen, bijvoorbeeld door verdere uitbouw en ontwikkeling van centra voor leren in de praktijk.
- Met het oog op de basis die de afgelopen jaar reeds gelegd is en de randvoorwaarden die de nieuwe organisatie kan scheppen (t.a.v. investeringen en monitoring) mag verwacht worden dat deze weg ook succes kan hebben. Door de vinger aan de pols te houden (monitoren) wordt zo nodig bijgestuurd om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen waarborgen.

3.5 Menselijke maat

Huidige situatie:

Uit medewerkerstevredenheidsonderzoek¹⁸ blijkt dat medewerkers van ROC Leeuwenborgh en Arcus College over het algemeen tevreden zijn. De resultaten van Leeuwenborgh liggen iets boven het sectorgemiddelde als het gaat om de mate waarin men tevreden is over de werkdruk, collega's en leidinggevende. Alleen als het gaat om de omstandigheden waarin men werkt, wordt beneden het sectorgemiddelde gescoord. Arcus College deed niet mee aan deze laatste benchmark, maar eerder bleek uit de editie van 2013 dat Arcus t.o.v. de mbo-benchmark op de onderdelen tevredenheid (6.8), betrokkenheid (6.8), bevlogenheid (6.5) en efficiëntie (5.6) niet significant lager of hoger scoort dan de benchmark. Behalve bij leiderschap. Hier wordt door Arcus hoger gescoord dan de benchmark (7,1 ten opzichte van een 6.6)¹⁹.

¹⁸ *Elfde Benchmark mbo 2014-2015*, MBO benchmark, MBO Raad

¹⁹ Jaarverslag Arcus, 2013

Uit het cultuuronderzoek²⁰ dat de instellingen onder medewerkers hebben uitgevoerd, blijkt dat de cultuur van Leeuwenborgh en Arcus College weinig onderling verschilt. Verhalen suggereren dat Leeuwenborgh relatief meer wordt ervaren als een trotse ondernemende en zelfbewuste partij met een familiecultuur. Bij Arcus ervaart men ook een familiecultuur, maar met dominante aandacht voor financiële controle. Uit respons van het onderzoek blijkt echter dat de scores van beide instellingen op alle cultuurkenmerken dicht bij elkaar liggen en te overbruggen zijn. Dit wordt bevestigd door huidige voorbeelden van samenwerking, zoals het Techniekkollege. De ontwikkeling naar een meer extern gerichte cultuur is, volgens uitkomsten van het onderzoek, een grotere opgave. Deze ontwikkeling is recente jaren in gang gezet met de kwaliteitsprogramma's Leeuwenborgh Maakt Het Verschil (LMHV) en Arcus 3.0, waaronder de vorming van resultaatverantwoordelijke onderwijsteams.

De resultaten van de JOB Monitor 2018 laten zien dat de algemene tevredenheid onder studenten van deze twee instellingen zich net boven het landelijk gemiddelde bevindt: 63% van de zijn studenten is tevreden over Arcus College en 66% van zijn studenten is tevreden over Leeuwenborgh. Landelijk is dit 62%. Dit beeld geldt ook voor de deelaspecten Sfeer en veiligheid (veiligheidsgevoel in de school en sfeer binnen de opleiding), Rechten en plichten (o.a. omgang met klachten) en Faciliteiten (o.a. bereikbaarheid medewerkers).

Toekomstige situatie:

De fusie bouwt voort op de bestaande kwaliteitsplannen van Leeuwenborgh en Arcus College en zet onderwijsteams en studenten centraal met als thema 'teams in de lead'. Het doel is onderwijs te (blijven) geven dat tegemoet komt aan de menselijke maat.

De onderwijsteams (ca. 15 fte per team) zijn in de toekomst integraal verantwoordelijk voor het onderwijs dat ze aan groepen van ca. 250 studenten (niveaus 1 en 2) tot ca. 350 studenten (niveaus 3 en 4) verzorgen. Dit betekent ook verantwoordelijkheid voor innovatie van het onderwijs: het oppikken van relevante externe ontwikkelingen en deze vertalen naar onderwijsprogramma's. Onderwijsteams die zich richten op eenzelfde opleidingen of doelgroep werken voorts samen in clusters om van elkaar te leren. Stafafdelingen ondersteunen de onderwijsteams zoveel mogelijk op locatie. Onderwijsteams rapporteren rechtstreeks aan het College van Bestuur, daar zit straks geen managementlaag meer tussen.

Studenten krijgen dus onderwijs van een vast team van docenten, hetgeen over en weer moet bijdragen aan het herkend en gekend worden. Daarnaast beschikt elke locatie van de nieuwe fusieorganisatie straks over een "Servicepunt/onderwijsboulevard" waar studenten terecht kunnen voor faciliterende en administratieve zaken.

Op basis van voorgaande constateert de Commissie het volgende:

- Uit oogpunt van menselijke maat zijn, voorafgaand aan de fusie, medewerkers en docenten van Leeuwenborgh en Arcus College in overwegende mate tevreden.
- De Commissie ziet dat in de beoogde structuur van de fusieorganisatie de principes van menselijke maat duidelijk uitgewerkt zijn. Uitgangspunt zijn vaste onderwijsteams (van ca. 15 fte) die verantwoordelijk zijn voor het onderwijs aan een vaste groep studenten (van 250 tot 350

²⁰ Leeuwenborgh Arcus, Eindrapportage cultuuronderzoek, Equator research, maart 2018

studenten) en samenwerking met het bedrijfsleven. Ondersteuning wordt op locatie hier omheen georganiseerd.

- Realisatie van deze voornemens in het fusieplan vergt ook een ontwikkeling van de cultuur van de organisatie (o.a. naar “taakvolwassen teams”). In het transitieplan wordt hierin voorzien.

3.6 Draagvlak

3.6.1 Intern

De ondernemingsraden en centrale studentenraden van Arcus College en Leeuwenborgh hebben ingestemd met de voorgenomen fusie en vooraf o.a. kennis kunnen nemen van de inhoud van de fusie effect rapportage (FER). Een daartoe ondertekende schriftelijke verklaring van deze medezeggenschapsorganen is bij de aanvraag fusietoets gevoegd.

De Commissie constateert daarom dat er onder de vertegenwoordiging van medewerkers en studenten intern draagvlak is voor de fusie.

3.6.2 Extern

Tijdens de voorbereiding van het plan om te fuseren hebben Arcus College en Leeuwenborgh met diverse externe stakeholders hun voornemen afgestemd, individueel en in regionale bijeenkomsten. Het betreft regionale vertegenwoordigers van bedrijven en georganiseerd bedrijfsleven, provincie en gemeenten en van andere onderwijsinstellingen (vo en hbo). In totaal hebben bijna 150 vertegenwoordigers ook hun handtekening geplaatst onder een schriftelijke adhesiebetuiging voor de fusie van Leeuwenborgh en Arcus College.

Er is dus sprake van een breed extern draagvlak voor de fusie in de regio. Opvallend in de verslaglegging van de meest recente bijeenkomsten is de opmerking van stakeholders over de urgentie van de voorgenomen fusie. Er wordt gepleit voor meer vaart en versterking van de externe oriëntatie van de organisatie (“wordt door de fusie niet te lange tijd teveel intern gericht”). Met de in het fusieplan voorziene transitiemaatregelen (waaronder extra investeringen in onderwijsvernieuwing gericht op o.a. versterken praktijkleren in samenwerking met bedrijfsleven) en het versterken van de externe oriëntatie door onderwijsteams sterker extern te positioneren, speelt de fusie in op deze behoefte van externe stakeholders.

Inhoudelijke, organisatorische en facilitaire samenwerking met andere instellingen voor voortgezet onderwijs, mbo en hbo in de regio neemt in het voornemen voor fusie een duidelijke plaats in. Er wordt reeds nauw samengewerkt (bijvoorbeeld in het Techniekkollege Zuid-Limburg) en dit wordt verder voortgezet.

Op basis van voorgaande stelt de CMMBO vast dat:

- Er in de regio sprake is van een breed extern draagvlak voor de fusie onder bedrijfsleven, overheid en onderwijs.
- Externe stakeholders expliciet wijzen op de urgentie van het realiseren van de voornemens in het fusieplan.

3.7 Overige aandachtspunten

Met het oog op recente beantwoording van Kamervragen over fusies in het mbo²¹, de aantoonbare resultaten van bestaande afstemming en programmatische samenwerking tussen Leeuwenborgh en Arcus College op gebied van een macrodoelmatig aanbod van opleidingen in Zuid-Limburg (met name het Techniekcollege) en het voorliggende fusieplan, is de vraag relevant of er werkbare alternatieven zijn voor een fusie om kwalitatief goed en toegankelijk middelbaar beroepsonderwijs in Zuid-Limburg in stand te houden. Zou bijvoorbeeld de weg van nauwere programmatische samenwerking en afstemming toereikend kunnen zijn?

Leeuwenborgh en Arcus College hebben, mede op basis van hun ervaringen met onderlinge programmatische samenwerking en afstemming de afgelopen jaren, alternatieven voor de fusie overwogen. Op basis van die overweging heeft men voor een fusie gekozen. Belangrijke redenen hiervoor zijn o.a.:

- Andere vormen van programmatische samenwerking kennen relatief hoge transactiekosten ('overhead'). De fusie moet juist leiden tot een besparing op overhead op kortere termijn die ingezet wordt voor verbetering van de kwaliteit en responsiviteit van het onderwijs.
- Op middellange en langere termijn kan de gefuseerde instelling beter inspelen op de gevolgen van de relatief sterke krimp in de regio om een divers en toegankelijk aanbod van opleidingen voor studenten in stand te houden.
- Het regionaal bedrijfsleven en overheden willen nu een sterk en slagvaardig mbo. Dit gelet op de urgentie van de sociaal-economische opgave om de mismatch op de Zuid-Limburgse arbeidsmarkt aan te pakken. Deze mismatch kenmerkt zich door enerzijds een voorspoedige economische ontwikkeling met een vraag naar (steeds hoger) opgeleide vakmensen en anderzijds een relatief laag opleidingsniveau van de beroepsbevolking, een relatief lagere participatiegraad en demografische krimp. Bedrijfsleven en overheden doen uit oogpunt van het beperken bestuurlijke drukte liever zaken met één organisatie. Het ontwikkelen van een 'bedrijfschool' voor VDL in Born is hier een voorbeeld van.

De CMMBO stelt vast dat:

- Leeuwenborgh en Arcus College de noodzaak en kansen van de voorgenomen fusie onderbouwd hebben. Op langere termijn is een fusie noodzakelijk om besparingen te realiseren ten behoeve van structurele investeringen in onderwijs- en organisatieontwikkeling. Op kortere termijn biedt de fusie kansen om te anticiperen op externe ontwikkelingen die specifiek zijn voor de regio Zuid-Limburg (zoals hiervoor genoemd), gebruik makend van de huidige interne mogelijkheden die beide organisaties nu hebben daarop in te spelen (o.a. voldoende financiële positie, een aanstaande relatief grote natuurlijke uitstroom van medewerkers die ook weer ruimte schept voor organisatieontwikkeling en een overlappend werkgebied en aanbod van opleidingen dat uit oogpunt van macrodoelmatigheid ruimte bied voor verdere optimalisatie).

²¹ Reactie op artikel in het Financieele Dagblad 'Fusiegolf in het mbo is onvermijdelijk', mei 2018