



## **Jaarverslag 2020 HAS Hogeschool, inclusief jaarrekening**

### **Colofon**

© HAS Hogeschool 2021

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke, voorafgaande en schriftelijke toestemming van het College van Bestuur van HAS Hogeschool.

## INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE.....	2
INLEIDING .....	5
HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE.....	6
1.1 Kwaliteit van onderwijs .....	6
1.2 Verbinden kernactiviteiten.....	6
1.3 Robuuste bedrijfsvoering .....	7
1.4 Organisatie-ontwikkeling .....	7
HOOFDSTUK 2 – RESULTATEN 2020.....	8
2.1 Focusgebied Kwaliteit van onderwijs .....	8
2.1.2 Onderwijsprestaties .....	9
2.2 Focusgebied Verbinden van kernactiviteiten.....	10
2.3 Focusgebied Robuuste bedrijfsvoering .....	11
2.4 Focusgebied organisatie-ontwikkeling.....	13
HOOFDSTUK 3 – VERPLICHTE THEMA'S UIT WET- EN REGELGEVING .....	14
3.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs .....	14
3.1.1 uitbesteding.....	14
3.1.2 investeren van publieke middelen in private activiteiten.....	14
3.1.3 vrijstellingen aan studenten voor het afleggen van tentamens of examens.....	14
3.1.4 bekostiging van buitenlandse studenten .....	14
3.1.5 collegegeld niet betaald door de student zelf.....	14
3.1.6 studenten volgen modules van opleidingen .....	14
3.1.7 student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven .....	14
3.1.8 bekostiging van maatwerktrajecten.....	15
3.2 Profileringsfonds .....	15
3.3 Kwaliteitsafspraken .....	15
3.4 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid .....	17
3.5 Samenwerkingsverbanden .....	17
3.6 Experimenten flexibel hoger onderwijs .....	18
HOOFDSTUK 4 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE .....	19
4.1 Juridische en organisatiestructuur .....	19
4.2 Personeel.....	20
4.2 College van Bestuur.....	21
4.3 (Verslag) Raad van Toezicht .....	22

4.3.1 Verantwoording wettelijke taken.....	22
4.3.2 Verantwoording conform Code goed bestuur .....	25
4.4 Naleving branchecode.....	27
4.5 Horizontale dialoog .....	28
HOOFDSTUK 5 - FINANCIËN.....	29
5.1 Toelichting op de exploitatie.....	29
5.2 Toelichting op de balans.....	30
5.3 Financiële kengetallen.....	31
5.4 Inzet kwaliteitsgelden.....	32
5.5 Treasurybeleid.....	32
5.6 Toelichting op kasstromen en financiering .....	33
5.7 Investeringsbeleid .....	33
5.8 Financiële instrumenten.....	33
HOOFDSTUK 6 – RISICOMANAGEMENT .....	34
6.1 Uitgangspunten .....	34
6.2 Risicobereidheid .....	34
6.3 Risico-inventarisatie .....	35
6.4 Werking van het risicomanagementsysteem.....	37
HOOFDSTUK 7 – CONTINUÏTEIT .....	40
7.1 Ontwikkelingen in het groene domein.....	40
7.2 Ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit van onderwijs en personeel .....	40
7.3 Ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering .....	41
7.4 Financieel meerjarenbeleid.....	41
7.5 Studentenaantallen 2020-2025.....	42
7.6 Exploitatie-ontwikkeling 2020-2025.....	42
7.7 Balans-ontwikkeling 2020 - 2025 .....	43
7.8 Ontwikkeling kengetallen 2020 - 2025.....	44
HOOFDSTUK 8 – JAARREKENING .....	45
8.1 Algemene gegevens.....	45
8.2 Geconsolideerde balans 2020 per 31 december 2020.....	46
8.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020 .....	47
8.4 Kasstroomoverzicht.....	48
8.5 Grondslagen voor de jaarrekening.....	49
8.6 Toelichting op de geconsolideerde balans .....	53
8.7 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 2020.....	59
8.8 Analyse van het resultaat .....	65

8.9	Overzicht verbonden partijen .....	68
8.10	Model G 2020 .....	69
8.11	Bezoldiging bestuurders en toezichthouders.....	70
8.12	Enkelvoudige balans Stichting HAS Opleidingen .....	72
8.13	Enkelvoudige Staat van baten en lasten Stichting HAS Opleidingen .....	74
8.14	Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten .....	75
8.15	Gebeurtenissen na balansdatum .....	77
	Vaststelling en goedkeuring .....	78
	Controleverklaring.....	79
	Bijlage 1 – organogram HAS Hogeschool 2020 .....	80

## **INLEIDING**

De Corona-pandemie heeft in 2020 diepe sporen getrokken. Naast de gezondheids- en sociaal-economische crisis, heeft de pandemie grote impact op het onderwijs. Dat geldt ook voor HAS Hogeschool. Uit onderzoeken en enquêtes die we hebben uitgevoerd, blijkt dat studenten en docenten het digitaal geven en volgen van onderwijs als zwaar ervaren. Corona heeft een wissel getrokken om de continuïteit van het onderwijs te borgen, de studievertraging te minimaliseren en de eindkwalificaties zeker te stellen. Dat geldt ook voor het in stand houden van de zorg en de aandacht voor studenten en elkaar.

Desondanks heeft de Corona crisis binnen HAS Hogeschool ook een ander, meer hoopgevend beeld laten zien. Docenten en medewerkers in ondersteunende disciplines hebben in samenwerking en in zeer korte tijd de omschakeling gemaakt van fysiek naar digitaal onderwijs. Er zijn creatieve oplossingen bedacht om onderwijs, onderzoek en kennistransfer zo veel mogelijk te laten doorgaan. En met veel energie is het mogelijk gemaakt dat medewerkers en studenten vanuit huis konden werken en studeren. Corona heeft onze kernwaarden en –competenties getoond en de crisis heeft laten zien dat we wendbaar zijn en kunnen veranderen. En waar in het begin de nadruk lag op crisismanagement verschoof het accent geleidelijk naar nieuwe manieren van werken die we wellicht ook na Corona willen behouden.

We zijn trots op de enorme prestaties die alle medewerkers het afgelopen jaar hebben geleverd om het onderwijs en de zorg voor onze studenten vorm te geven. We zien dat het voor velen een zwaar jaar is geweest. En tegelijkertijd zien we het enorme potentieel van alle 462 medewerkers om samen onze ambities waar te maken: een trendsettend expertisecentrum waarmee we de toekomst voor de wereld en onze mensen helpen verbeteren.

Wij danken alle medewerkers voor hun inzet in het afgelopen jaar!

College van Bestuur  
Juni 2021

## HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE

HAS Hogeschool wil bijdragen aan het verbeteren van de toekomst voor onze mensen en de wereld. Dat is onze missie, onze *Why* genaamd en staat beschreven in onze 'Ambitie 2025'. We beogen hier invulling aan te geven door HAS Hogeschool door te ontwikkelen tot een expertisecentrum op het gebied van agro, food en leefomgeving. In het expertisecentrum werken we aan maatschappelijke vraagstukken zoals de circulaire landbouw, de opkomst van duurzame voedselsystemen en de energietransitie. Dit soort vraagstukken zijn inhoudelijk complex en vragen om een multidisciplinaire en integrale benadering. Daartoe gaan we de intrinsieke verbinding tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie uitbouwen zodat deze disciplines elkaar nog meer versterken. We zien ook de noodzaak dat we vanuit onze eigen (veelal technische) kennis en expertise op het gebied van agro, food en leefomgeving samenwerkingen met andere organisaties, ook uit andere vakgebieden, uitbouwen en intensiveren. Vanzelfsprekend leren we ook onze studenten vaardigheden die hen in staat stellen om zelf op creatieve wijze problemen op te lossen en samen te werken met andere (toekomstige) professionals, ook uit andere disciplines. In onze verbinding met de sector geloven we sterk in ondernemerschap en zetten we nog meer in op samenwerking met innovatieve en kennis-gedreven bedrijven en instellingen. Nieuwe ontwikkelingen en nieuw gecreëerde kennis kunnen we op deze wijze snel incorporeren in de opleidingscurricula: we maken ons onderwijs adaptief. Daarnaast maken we ons onderwijs flexibel: we begeleiden studenten om zelf regie te leren pakken over hun leervragen en ontwikkeling, ook nadat ze zijn afgestudeerd. Een leven lang leren is het vanzelfsprekende uitgangspunt. We stimuleren studenten daarbij ook hun eigen visie te formuleren op de maatschappelijke vraagstukken waarvoor zij zich als jonge professional geplaatst (zullen) zien.

HAS Hogeschool beoogt zijn ontwikkeling tot een expertisecentrum te realiseren langs vier strategische focusgebieden:

### 1.1 Kwaliteit van onderwijs

Nieuwe technologie en nieuwe kennis ontwikkelt zich steeds sneller. Als hogeschool moeten we zorgen dat de nieuwste ontwikkelingen, mede verkregen uit ons onderzoek, snel worden opgenomen in het onderwijs zodat studenten beschikken over de laatste inzichten en direct kunnen participeren in innovatie-trajecten. Dit noemen we adaptief onderwijs. Daarnaast willen we studenten in staat stellen om, zelfs over de grenzen van de HAS heen, een gepersonaliseerd studietraject uit te stippelen waarmee zij hun persoonlijke leerbehoeften kunnen vormgeven. Dit stelt hen in staat zich optimaal voor te bereiden op hun beoogde, toekomstige beroepsuitoefening. Dit noemen we flexibel onderwijs. De komende jaren zetten we vol in om al het onderwijs flexibel en adaptief te maken. Hiermee ondersteunen we de persoonlijke ontwikkeling, creativiteit, innovatiekracht en ondernemerschap van toekomstige professionals.

### 1.2 Verbinden kernactiviteiten

Het verbinden van onze kernactiviteiten vormt één van de belangrijkste elementen van het beoogde expertisecentrum. We brengen onderwijs, onderzoek en kennistransfer samen omdat deze activiteiten intrinsiek verbonden zijn. De nieuwste kennis die verkregen is op basis van ons onderzoek willen we direct toepassen in ons onderwijs. Dat blijft daarmee *state of the art* en dat zullen we nader duiden onder het focusgebied 'flexibel en adaptief onderwijs'. De nieuw verkregen kennis willen we ook direct toepassen in onze kennistransfer activiteiten teneinde bij te dragen aan de innovatie in de sector. Omgekeerd leiden kennistransfer- en onderwijsactiviteiten tot gerichte behoeften aan kennis die via onderzoek verkregen kan worden.

### **1.3 Robuuste bedrijfsvoering**

Een goede bedrijfsvoering is essentieel om de extern gerichte strategie van een organisatie te realiseren. Nadat we in 2020 een aantal forse inhaalslagen hebben gemaakt, zullen we de basis verder op orde brengen in de jaren 2021 en 2022. Daarna zal een gezonde balans worden nagestreefd met de externe oriëntatie van de organisatie. De principes van samenhang, standaardisatie en uniformiteit gelden als belangrijke uitgangspunten voor de bedrijfsvoering die we nastreven. Hiermee verhogen we de kwaliteit, de efficiency en de wendbaarheid van de gehele organisatie.

### **1.4 Organisatie-ontwikkeling**

De ambitie om een expertisecentrum te worden is een uitdagende maar ook een complexe ontwikkelopgave voor de HAS-organisatie als geheel. De ontwikkeling vereist nadrukkelijk een aanpassing van het besturingsmodel van de organisatie. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn de principes van integrale verantwoordelijkheid, subsidiariteit en verbinding. De organisatie-ontwikkeling vindt plaats vanuit onze kerncompetenties en –waarden en vergt persoonlijk leiderschap en reflectie.

## HOOFDSTUK 2 – RESULTATEN 2020

Covid-19 heeft een stevig stempel gedrukt op 2020. Desondanks hebben we goede stappen kunnen zetten in de implementatie van het strategisch kader 'Ambitie 2025'. In dit hoofdstuk beschrijven we per strategisch focusgebied de behaalde resultaten.

### 2.1 Focusgebied Kwaliteit van onderwijs

Binnen het focusgebied 'kwaliteit van onderwijs' zijn verschillende thema's benoemd. In 2020 lag de prioriteit op de thema's 'flexibel en adaptief onderwijs' en 'studentsucces' met daarbinnen de subthema's van duurzame toetskwaliteit en kwaliteitszorg. Per thema zijn de belangrijkste resultaten uit 2020 weergegeven in tabel 2.1. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2021 weergegeven.

**Tabel 2.1:** Behaalde resultaten in 2020 op het strategisch focusgebied 'kwaliteit van onderwijs'.

Thema	Resultaten 2020	Doorontwikkeling
Flexibel en adaptief onderwijs	De onderwijsvisie en het concept 'flexibel en adaptief onderwijs' is uitgewerkt en geconcretiseerd in onderwijskundige ontwerpprincipes. Deze ontwerpprincipes worden vanaf 2020 gebruikt bij de ontwikkeling van onderwijs. In 2020 zijn 6 nieuwe minoren voor studenten in jaar 3 en 4 ontwikkeld.	Uitgangspunt is het op gang brengen van een beweging van continu verbeteren in lijn met de ontwerpprincipes van flexibel en adaptief onderwijs. In 2021 zullen de ontwikkelde minoren voor jaar 3 en 4 uitgerold worden. Ook zal de herziening van de curricula voor de jaren 1 en 2 opgepakt worden. Eén van deze programma's is gericht op Ondernemerschap in het groene domein. Dit zal bijdragen aan een versterking van de leerlijn ondernemerschap. De Onderwijs- en Examenregeling (OER) zal aangepast worden aan de nieuwe onderwijsvisie.
	Als gevolg van Corona is online onderwijs versneld ingevoerd. Onze ambities rondom blended learning, die gepland stonden voor 2023 en 2024, zijn hiermee naar voren gehaald. Verschillende online didactische tools, zoals WooClap en Feedbackfruits, zijn geïmplementeerd.	In 2021 zal worden geëxperimenteerd met Learning Analytics en Virtual Reality. Opgedane kennis en ervaring wordt gebruikt bij didactische keuzes (zoals de toekomst van blended learning) en het programma van eisen voor een nieuw aan te besteden digitale leeromgeving.
	Het kwaliteitsbeleid is uitgebreid met een aanpak voor interne audits en proefvisitaties. De eerste proefvisitaties hebben plaatsgevonden.	In 2021 staan audits gepland voor de opleidingen Dier- en Veehouderij, Tuin- en Akkerbouw, Voedingsmiddelentechnologie, Food & Innovation, Toegepaste Biologie en Management van de Leefomgeving.
	Als onderdeel van het kwaliteitsbeleid heeft een evaluatie van het toetsbeleid plaatsgevonden.	Op basis van de evaluatie zal het toetsbeleid in 2021 worden vernieuwd.



Student succes	Een programma gericht op studentsucces en studiedruk is ontwikkeld, inclusief interventies. Een onderzoek onder studenten is uitgevoerd naar de bevorderende en belemmerende factoren voor studentsucces. De resultaten hiervan zijn zowel op HAS-niveau als op opleidingsniveau beschikbaar gesteld. De uitkomsten op opleidingsniveau zijn besproken met de betreffende directies en onderdeel gemaakt van de nieuwe planning- en control cyclus waarmee de PDCA-cyclus wordt geborgd (zie onder Robuuste bedrijfsvoering). Op basis van het onderzoek is de informatievoorziening voor studenten via Intranet geactualiseerd.	De interventies die zijn geïnventariseerd in het programma studentsucces en studiedruk worden vanaf 2021 ingezet.  Uit het genoemde onderzoek kwamen twee HAS-brede blinde vlekken naar voren: studenten met een hulpvraag en langstudeerders. In 2021 zullen deze groepen nader worden onderzocht.  Een visie op coaching zal worden ontwikkeld.
Internationalisering	De COVID-pandemie heeft sterk invloed gehad op inkomende en uitgaande student exchange. Veel studenten hebben hun plannen last minute moeten afbreken. Een relatief klein aantal HAS-studenten heeft er voor gekozen om online bij een partnerinstelling onderwijs te volgen. Om in de toekomst toe te werken naar een betere balans tussen het aantal inkomende en uitgaande exchange studenten zijn 6 nieuwe Engelstalige minors ontwikkeld.	De Engelstalige minors worden vanaf het studiejaar 2021-2022 aangeboden.
	Eind 2020 verliep het HAS brede internationaliseringsplan. Het plan was gericht op het versterken van de internationale competenties van studenten voor hun persoonlijke en (toekomstige) professionele ontwikkeling. Dat is onder andere van belang omdat de sector waarin zij komen te werken een sterk internationaal karakter heeft.	In 2021 wordt het afgelopen plan geëvalueerd. Mede op basis daarvan wordt een nieuw meerjarig plan opgesteld.
Portfolio ontwikkeling	Een onderzoek is gestart naar de behoefte aan, en haalbaarheid van Professionals Masters en Associate Degrees (AD's) voor het groene domein in Zuid-Nederland. Deze portfolio verkenning is als gevolg van Covid-19 enigszins vertraagd. Dat geldt ook voor de daaruit voortvloeiende visie op ADs en Masters.	In 2021 wordt de portfolio-ontwikkeling met prioriteit opgepakt. De uitkomsten van de portfolio verkenning worden medio 2021 verwacht.
Overig	In 2019 is HAS Hogeschool door de NVAO positief beoordeeld op het kwaliteitsgeldenplan. Daarbij is met name de onderwijsvisie, de onderwijsontwikkeling en de daaraan gekoppelde kwaliteitsverbetering geprezen. Wel dient HAS Hogeschool binnen een periode van twee jaar een strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen en een start te maken met de implementatie daarvan. In 2020 is het strategisch personeelsbeleid in concept ontwikkeld en besproken met de medezeggenschapsraad.	Het beleid zal in 2021 worden vastgesteld. Begin 2022 beoordeelt de NVAO de gezette stappen rondom het personeelsbeleid.

### 2.1.2 Onderwijsprestaties

De kwaliteit van ons onderwijs is één van de belangrijkste graadmeters die we hanteren voor het functioneren van de hogeschool. In 2020 zijn de onderwijsprestaties vergelijkbaar of verbeterd ten opzichte van 2019 (zie tabel 2.1). De in het studiejaar 2017-2018 opgelopen uitval lijkt met name te wijten aan de hogere MBO-instroom als gevolg van het inkorten van de opleiding. Opleidingen met een hoge MBO-instroom hebben stevig ingezet op begeleiding van de benodigde studievaardigheden. Daarnaast vormt uitval in jaar 1 een belangrijk onderdeel van het project studentsucces. De resultaten van het project worden zichtbaar vanaf het studiejaar 2020-2021.

**Tabel 2.2:** Onderwijsprestatie HAS Hogeschool 2019-2020. \*Percentages uitval jaar 1 en bachelor rendement zijn dit jaar voor het eerst afkomstig van VH-database. Omdat VH studenten die stoppen met een opleiding maar elders doorsturen niet meetelt bij uitval ligt het uitvalspercentage lager vergeleken met eerdere jaarverslagen (factor 2.0). M.b.t. het bachelor rendement zorgt dit voor een verlaging t.o.v. eerdere jaren (factor 1.3). De percentages bij ambitie zijn met dezelfde factor bijgesteld.

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	Ambitie 2022	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Uitval jaar 1*	<13%	<15%	14,5	14,8	19,6	16,8	12,8
Bachelor rendement (na 5 jaar)*	>62%	>58%	64,3	66	61,9	61,9	60,6
Studentenoordeel algemeen (NSE)	>4	>4	4,11	4,16	4,05	----	----
%master opgeleide docenten	>70%	>70%	71%	72%	69%	70%	74%
% PhD opgeleide docenten	n.v.t.	n.v.t.			12%	20%	20%
Instroom	n.v.t.	n.v.t.	957	1134	1095	1048	1177

Het bachelor rendement van HAS Hogeschool blijft onverminderd hoog in vergelijking tot het landelijk gemiddelde (+8,7%). Ook binnen het groene domein is het bachelor rendement van HAS Hogeschool duidelijk hoger (+6,6%). De uitval bij de HAS in cohort 2019-2020 was 12,8% (+0,7% t.o.v. Groene Domein). Dit is 4% lager dan het voorgaande jaar. Het versoepelen van doorstroomvereisten en andere (Covid-19-gerelateerde) omstandigheden kunnen hier invloed op hebben gehad. Studenten zijn doorgaans tevreden over het genoten onderwijs aan HAS Hogeschool. In studiejaar 2019-2020 heeft vanwege de nieuwe privacywetgeving wederom geen NSE kunnen plaatsvinden. Er is op dit moment geen aanleiding om te verwachten dat zich hier grote veranderingen hebben voorgedaan. Wel hebben we gedurende Covid-19 een aantal keren kleine onderzoeken uitgevoerd, waarin we ons met name gefocust hebben op binding en kwaliteit van onderwijs. Studenten hebben daarbij met name aangegeven behoefte te hebben aan andersoortige begeleiding. Hierop is geacteerd vanuit Team Studentsucces.

## 2.2 Focusgebied Verbinden van kernactiviteiten

Met 13 lectoraten is HAS Hogeschool al jaren actief op het gebied van het toegepast onderzoek. We zijn aangesloten bij Centers of Expertise in het groene domein en we participeren in legio samenwerkingsverbanden op het gebied van onderzoek in het domein van agro, food en leefomgeving. Het focusgebied 'verbinden van kernactiviteiten' kent verschillende thema's. De behaalde resultaten op deze thema's staan weergegeven in onderstaande overzicht. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2021 aangegeven.

**Tabel 2.3:** Behaalde resultaten in 2020 op het strategisch focusgebied ‘verbinden van kernactiviteiten’.

Thema	Resultaten 2020	Doorontwikkeling
Onderzoeksbeleid	Een start is gemaakt met het opstellen van een onderzoeksvisie. Een belangrijk uitgangspunt betreft de integratie van onderzoek en onderwijs.	De concept visie zal in 2021 worden vastgesteld.  In 2021 zal ook het onderzoeks kwaliteitsbeleid worden opgesteld.  In 2021 zal een visitatie in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) plaatsvinden.
Lectoraten	De aanvraag voor een nieuw lectoraat kringlooplandbouw is ingediend.	
	Alle lectoren zijn vanaf 2020 structureel betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van nieuwe halfjaar programma's.	
HEAC	De HAS Ethische Advies Commissie (HEAC) is gestart. De HEAC geeft voorlichting aan medewerkers en studenten over de ethische aspecten die zijn verbonden aan het verrichten van onderzoek. De HEAC is adviserend aan het College van Bestuur.	

## 2.3 Focusgebied Robuuste bedrijfsvoering

Binnen het focusgebied ‘robuste bedrijfsvoering’ zijn verschillende onderdelen benoemd. In 2020 is de prioriteit gelegd op de onderdelen ‘financiële beheersing’ en ‘informatisering & IT’. Per thema zijn de belangrijkste resultaten uit 2020 weergegeven in tabel 2.1. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2021 weergegeven.

**Tabel 2.4:** Behaalde resultaten in 2020 op het strategisch focusgebied ‘robuste bedrijfsvoering’.

Thema	Resultaten 2020	Doorontwikkeling
Financiële beheersing	Een HAS-brede planning- en control (P&C) cyclus is ontwikkeld en per de begrotingscyclus 2021 in gebruik genomen. Als onderdeel van de cyclus is voor het eerst een kaderbrief vanuit het College van Bestuur gehanteerd en hebben clusterdirecties en managers voor het eerst een jaarplan en begroting opgesteld. Deze zijn, als onderdeel van de P&C-cyclus besproken in het zgn. planningsgesprek met het College van Bestuur en geformaliseerd via een budgetbrief. Als onderdeel van de P&C-cyclus is ook een begin gemaakt met het expliciteren en beheersen van risico's.	In 2021 zullen de externe samenwerkingsverbanden van HAS Hogeschool worden ondergebracht in de P&C-cyclus.  Het beleid met betrekking tot risicomanagement zal worden doorontwikkeld.
	Op het gebied van stuurinformatie is een dashboard met KPI's op het gebied van onderwijs ontwikkeld. Daarnaast is een BI-tool aangeschaft en geconfigureerd voor de financiële stuurinformatie.	In 2021 wordt het dashboard doorontwikkeld tot een Balanced Scorecard. Met de BI-tool zullen in 2021 basisrapportages beschikbaar komen voor budgethouders. Deze rapportages zullen worden doorontwikkeld zodat budgethouders nog beter kunnen sturen.

	Een allocatiemodel is ontwikkeld voor de toewijzing van het 1 <sup>ste</sup> geldstroom middelenkader en de collegegelden. Dit zgn. budgetmodel vormt een belangrijk instrument om decentrale sturing met integrale verantwoordelijkheid mogelijk te maken. Het model is in gebruik genomen voor de begrotingscyclus van 2021.	Per de begrotingscyclus 2022 zal het allocatiemodel op een aantal onderdelen worden doorontwikkeld.
	Beleid met betrekking tot de beheersing van onderzoeksprojecten is vastgesteld. Het beleid omvat een definiëring van processen, rollen, verantwoordelijkheden en IT-tooling om onderzoeksprojecten op een beheerste wijze te kunnen uitvoeren. In 2020 is aangevangen met de implementatie.	De implementatie van het beleid inzake de control van onderzoeksprojecten zal in 2021 worden afgerond. Daarnaast zal in 2021 het beleid met betrekking tot de control van kennistransfer projecten worden vastgesteld. De implementatie van dit beleid zal aanvangen in 2021 en in 2022 worden afgerond.
	De hoofdlijnen van het HAS-brede financieel meerjarenbeleid en het begrotingsbeleid zijn vastgesteld.	De uitwerking van het beleid op beide gebieden vergt een aantal nadere analyses. Deze zullen in 2021 worden uitgevoerd. Op basis daarvan zal het beleid nader worden geconcretiseerd en uitgevoerd.
Informatisering & IT	Ingebed in het HAS-brede besturingsmodel is de IT-governance voor HAS Hogeschool vastgesteld. De governance beschrijft de functies, rollen, verantwoordelijkheden en overlegorganen op het gebied van informatisering en IT. Gekoppeld aan de IT-governance is een visie op de enterprise architectuur (incl. deelarchitecturen) vastgesteld.	In 2021 zal een zgn. Gateway Review plaatsvinden. Daarmee wordt een externe beoordeling gegeven op de vraag of HAS-breed de uitgangspunten en randvoorwaarden aanwezig zijn om de doorontwikkeling op het gebied van informatisering en IT te kunnen realiseren.  In 2021 zal i.i.g. de ontwikkelde IT-governance worden gekoppeld aan de P&C-cyclus. Daarmee wordt een HAS-brede prioritering op IT-investeringen gekoppeld aan het begrotingsproces.  Afhankelijk van de uitkomsten van de Gateway Review zal vanaf 2022 in de context van de IT-governance een informatieplan worden opgesteld.
	De IT-aanbestedingskalender voor de periode 2021-2023 is vastgesteld. Voorbereidingen zijn getroffen voor de percelen die in 2021 moeten worden aanbesteed.	In 2021 en 2022 zullen meerdere percelen in een aanbestedingsproces worden gebracht. De processen zullen in verschillende fasen naast elkaar lopen.
Informatiebeveiliging	Net zoals in 2019 is er opnieuw een assessment (zelf audit) uitgevoerd. Daarbij is een aantal risico's benoemd die zijn verwerkt in een implementatie- en borgingsplan voor de periode 2021-2023 (de zgn. Roadmap Informatiebeveiliging en Privacy 2021-2023). Het assessment is ook input geweest voor het informatiebeveiligingsbeleid.	Aan de hand van de Roadmap 2021-2023 wordt systematisch gewerkt aan het verhogen van de informatiebeveiliging.
	Het informatiebeveiligingsbeleid is in concept opgesteld. Vooruitlopend op de formele vaststelling in 2021 zijn op diverse vlakken aanvullende maatregelen getroffen om het beveiligingsniveau te verhogen. De implementatie en	In 2021 zal het informatiebeveiligingsbeleid en het implementatie- en borgingsplan worden

	borging vindt plaats aan de hand van de Roadmap 2021-2023. IT-auditing op basis van het NBA toetsingskader maakt onderdeel uit van het plan en vormt een belangrijk element om de PDCA-cyclus op het gebied van informatiebeveiliging en privacy te borgen.	geformaliseerd. Ingebed in de P&C-cyclus zal het plan worden uitgerold.
Privacy	In oktober 2019 is het privacybeschermingsbeleid extern ge-audit. Op basis daarvan is het beleid geactualiseerd. De verbetermaatregelen zijn opgenomen in de Roadmap 2021-2023.	Aan de hand van de Roadmap 2021-2023 wordt systematisch gewerkt aan het verhogen van de privacy.

## 2.4 Focusgebied organisatie-ontwikkeling

Binnen het focusgebied organisatie-ontwikkeling worden verschillende thema's onderscheiden. De resultaten die in 2020 zijn behaald op deze thema's staan weergegeven in onderstaande tabel. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2021 aangegeven.

**Tabel 2.5:** Behaalde resultaten in 2020 op het strategisch focusgebied 'organisatie-ontwikkeling'.

Thema	Resultaten 2020	Doorontwikkeling
Organisatie-inrichting	<p>Binnen de kaders van de strategische herinrichting hebben alle clusters de contouren geschetst van hun nieuwe organisatorische inrichting op tactisch niveau. Daarbij is ook gekeken naar benodigde functies en rollen.</p> <p>Met voortschrijdend inzicht op de strategische herinrichting is de toegevoegde waarde aangetoond van een HAS-breed team Onderwijs &amp; Kwaliteit. Dit team van onderwijskundigen en docenten is adviserend, verbindend en beleidsvoorbereidend. Het ondersteunt de marktvelde clusters bij het (her)vormen van onderwijs.</p> <p>Het College van Bestuur heeft een extern advies gevraagd op het cluster Ontwikkeling. Het advies zal in 2021 gereed komen.</p>	<p>In 2021 zal de organisatorische inrichting op tactisch niveau worden vastgesteld.</p> <p>In 2021 zal een HAS-breed functiehuis worden vastgesteld. Vanaf 2021 zullen bepaalde functies e/o rollen verplicht worden gesteld binnen de clusters. Daarmee wordt bijgedragen aan uniformiteit en standaardisatie op het vlak van bedrijfsvoering.</p>
Overlegstructuur	In 2020 is ervaring opgedaan met de gedefinieerde overlegstructuur die voortvloeit uit de herinrichting van de organisatie. Eind 2020 is gestart met een evaluatie.	Op basis van de evaluatie zal in 2021 de overlegstructuur worden doorontwikkeld in de beleidsorganisatie. In 2022 zal dat gelden voor de uitvoeringsorganisatie.
Besturingsmodel	Veel bestuurlijke aandacht is besteed aan de besturingsvisie en het besturingsmodel dat is gekoppeld aan 'Ambitie 2025' en dat voortvloeit uit de herinrichting van de organisatie in 2019. Het heeft geleid tot een concept bestuurs- en beheersreglement.	In 2021 zal het nieuwe bestuurs- en beheersreglement, inclusief diverse onderliggende reglementen, worden geformaliseerd.
Leiderschap	Veel discussie is gevoerd over de veranderkundige implicaties van 'Ambitie 2025' en de herinrichting van de organisatie in 2019. Het heeft geresulteerd tot het inzicht dat de ambitie om een expertisecentrum te worden, een uitdagende maar ook een complexe veranderkundige ontwikkelopgave is voor de gehele organisatie. Het heeft geleid tot het inzicht dat persoonlijk leiderschap en reflectie hiervoor zijn vereist en dat dit begint bij het leidinggevend kader van de organisatie.	In 2021 zal een leiderschapsprogramma starten voor het zgn. Leiderschapsteam van de organisatie: het College van Bestuur, directeuren en managers.
Compliance	Een analyse heeft plaatsgevonden naar de compliance van interne regelingen op de Branchecode goed bestuur. Het resultaat is een overzicht van de regelingen die geactualiseerd moeten worden.	In 2021 en 2022 zullen de interne regelingen worden geactualiseerd en in overeenstemming met de Branchecode goed bestuur worden gebracht.

## **HOOFDSTUK 3 – VERPLICHTE THEMA'S UIT WET- EN REGELGEVING**

Op grond van de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs (artikel 4, lid 6) publiceert de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap jaarlijks een overzicht van de voor het desbetreffende verslagjaar relevante thema's, waarover het bevoegd gezag in het bestuursverslag rapporteert. In dit hoofdstuk rapporteren wij over de wijze waarop HAS Hogeschool gehandeld heeft met betrekking tot deze thema's.

### **3.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs**

In deze paragraaf legt HAS Hogeschool verantwoording af over de juiste toepassing van de bekostigingsvoorwaarden die het Rijk stelt.

#### 3.1.1 uitbesteding

Stichting HAS Opleidingen heeft met betrekking tot haar reguliere, door de overheid bekostigde, onderwijsprogramma's geen onderwijsactiviteiten uitbesteed en geen rijksbijdrage geïnvesteerd in private activiteiten. Er zijn geen uitwisselingsovereenkomsten gesloten met private partijen en geen maatwerktrajecten georganiseerd voor bedrijven en organisaties.

#### 3.1.2 investeren van publieke middelen in private activiteiten

Andersom zijn wel private middelen ingezet ter versterking van de reguliere onderwijsprogramma's, o.a. door gastdocentschappen en afstudeeropdrachten, de zgn. Beroepsopdrachten die zijn toegelicht in hoofdstuk 2 van dit jaarverslag.

#### 3.1.3 vrijstellingen aan studenten voor het afleggen van tentamens of examens

In de Onderwijs- en examenregeling van HAS Hogeschool is vastgelegd hoe wordt omgegaan met het verlenen van vrijstellingen aan studenten. De examencommissie van de opleiding verleent dergelijke vrijstellingen op basis van een verzoek en degelijke onderbouwing van de zijde van de student.

#### 3.1.4 bekostiging van buitenlandse studenten

Buitenlandse studenten bekostigen een studie aan HAS Hogeschool door betaling van het instellingscollegegeld (non-EU residents). Het instellingscollegegeld is een integrale vergoeding voor de kosten van het te volgen onderwijs en wordt jaarlijks door het College van Bestuur vastgesteld.

#### 3.1.5 collegegeld niet betaald door de student zelf

Collegegelden worden door de studenten zelf betaald of door derden namens hen. HAS Hogeschool betaalt geen collegegelden voor studenten.

#### 3.1.6 studenten volgen modules van opleidingen

Het is voor studenten mogelijk modules van andere opleidingen te volgen. Dat kan binnen HAS Hogeschool of er buiten bij geaccrediteerde instellingen. De examencommissie van de opleidingen geeft toestemming daarvoor op basis van een verzoek van een student daartoe. Via 'Kies op maat' volgt de bekostiging de student.

#### 3.1.7 student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Studenten volgen aan HAS Hogeschool de opleiding waarvoor ze staan ingeschreven.

### 3.1.8 bekostiging van maatwerktrajecten

Binnen HAS Hogeschool is geen sprake van maatwerktrajecten.

## 3.2 Profileringsfonds

Artikel 7.51 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) biedt de mogelijkheid tot financiële ondersteuning voor studenten die voldoen aan de criteria zoals vastgelegd in een Regeling Profileringsfonds van een hogere onderwijsinstelling. De regeling van HAS Hogeschool heeft uitsluitend betrekking op studenten die zijn ingeschreven voor een opleiding van HAS Hogeschool en die hiervoor aan HAS Hogeschool het wettelijk bepaalde collegegeld betalen. Tabel 3.1 bevat het aantal studenten die financiële ondersteuning uit het profileringsfonds voor het collegejaar 2019-2020 hebben ontvangen, met vermelding van de hoogte van de uitgaven samenhangend met het Profileringsfonds. De tabel is gespecificeerd naar (i) studenten in overmacht situaties, (ii) studenten die optreden als bestuurslid van een door HAS Hogeschool erkende studie- of studentenvereniging of in de studenten medezeggenschap en (iii) overige studenten. Alle toekenningen betreffen EER studenten.

**Tabel 3:1** Toekenningen vanuit het profileringsfonds voor het collegejaar 2019-2020.

	Aantal aanvragen	Aantal toekenningen	Totaal uitkeringen	Gemiddelde hoogte toekenning per maand	Gemiddelde duur in maanden
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen	0	0	0	nvt	nvt
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studenten-medezeggenschap	6	6	€ 14.130	€ 345	12
Overig	0	0	0	nvt	nvt
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>€ 14.130</b>	<b>€ 345</b>	<b>12</b>

## 3.3 Kwaliteitsafspraken

In deze paragraaf leggen we verantwoording af over de kwaliteitsafspraken. In 2019 heeft HAS Hogeschool afspraken gemaakt met studentgeleding van de medezeggenschapsraad voor de periode 2020-2024. Deze afspraken zijn positief beoordeeld door de NVAO en de Minister van OC&W heeft het positieve NVAO advies overgenomen. Daarmee zijn de studievoorschotmiddelen toegekend voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024.

HAS Hogeschool heeft de inzet van de kwaliteitsmiddelen gekoppeld aan het strategisch kader 2019-2022. Daarmee zijn de inhoudelijke resultaten die in 2020 zijn behaald, toegelicht in hoofdstuk 2. De financiële verantwoording van de studievoorschotmiddelen is beschreven in hoofdstuk 5.

Tabel 3.2 geeft weer op welke wijze de strategische keuzes zijn gekoppeld aan de thema's van de kwaliteitsafspraken.

**Tabel 3.2:** Koppeling tussen het strategisch kader 2019-2022 en de gekozen thema's van de kwaliteitsafspraken.

Kwaliteitsafspraken Focusgebieden strategisch kader	Intensiever onderwijs	Betere begeleiding studenten	Studie- succes	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professio- nalisering docenten
1. Kwaliteit onderwijs						
a. Flexibel en adaptief onderwijs		x		x	x	x
b. Studentsucces / - druk		x	x		x	x
c. Internationalisering				x		x
2. Verbinden onderwijs, onderzoek, kennistransfer				x	x	x

Zoals blijkt uit tabel 3.2 zet HAS Hogeschool in op vijf van de zes thema's uit de kwaliteitsafspraken. Het thema 'intensiever onderwijs' is geen speerpunt voor HAS Hogeschool. Wij hanteren een intensieve vorm van onderwijs met relatief ruime contacttijd, een hoge docent-student ratio en veel werk in groepsverband. Ook werken we aan intensieve onderwijsvormen via activerende didactiek.

Met betrekking tot de studievoorschotmiddelen zet HAS Hogeschool in op 'betere studentbegeleiding' door het thema te koppelen aan studentsucces en flexibel en adaptief onderwijs binnen het strategisch kader 2019-2022. Het thema 'onderwijsdifferentiatie' is ingebed in flexibel en adaptief onderwijs, internationalisering en het verbinden van onderwijs, onderzoek en kennistransfer. Het thema 'onderwijsdifferentiatie' is gekoppeld aan de ambities van flexibel en adaptief onderwijs, internationalisering en het verbinden van onderwijs, onderzoek en kennistransfer. Het thema 'onderwijsfaciliteiten' heeft betrekking op de onderdelen flexibel en adaptief onderwijs, studentsucces en het verbinden van onderwijs, onderzoek en kennistransfer. Het thema 'docentprofessionalisering' tenslotte is gekoppeld aan alle onderdelen van het strategisch kader 2019-2022.

In de brief van 14 januari 2021 van het ministerie van OCW, wordt aangegeven dat in het jaarverslag ook de reflectie van de medezeggenschap dient te worden opgenomen met betrekking tot kwaliteitsafspraken. Hieruit kan worden afgeleid of er binnen de onderwijsinstelling jaarlijks voldoende draagvlak en tevredenheid is omtrent de uitvoering van de kwaliteitsplannen en eventuele aanpassingen daarvan. In onderstaande tekstvak is de gezamenlijke reflectie van de voorzitter van de studentgeleding en de voorzitter van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad opgenomen.



Voor de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken werd de medezeggenschap van de HAS telkens tijdig en intensief betrokken. Gesprekken over de wensen van (met name de studentgeleding van) de medezeggenschap werden steeds door het college van bestuur geïnitieerd en gefaciliteerd.

Tijdens de gesprekken hebben de studenten zich telkens als gelijkwaardige gesprekspartner gehoord gevoeld. Er werd naar hun wensen geluisterd en hun suggesties werden overgenomen of met redenen omkleed terzijde geschoven.

Ook bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken werd de medezeggenschap telkens middels tussentijdse rapportages op de hoogte gebracht van de voortgang. De veranderingen, die door de Corona-situatie in de uitvoering noodzakelijk waren, werden in deze rapportages belicht, en de reden van afwijking van de afspraken werd in de rapportage benoemd.

Op het moment van schrijven is de medezeggenschap van mening constructief te overleggen met het college van bestuur en goed op de hoogte te worden gehouden van de vorderingen omtrent uitvoering van de kwaliteitsafspraken.

's-Hertogenbosch, 14 juni 2021

Mandy de Groot (Voorzitter studentgeleding medezeggenschapsraad HAS Hogeschool)

Jaap Willems (Voorzitter personeelsgeleding medezeggenschapsraad HAS Hogeschool)

### **3.4 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid**

Het toelatingsbeleid van HAS Hogeschool sluit aan op de landelijk vastgestelde richtlijnen. Indien een student niet voldoet aan de toelatingseisen, dan biedt HAS Hogeschool voor bepaalde vakken deficiëntie cursussen aan. Daarnaast biedt HAS Hogeschool voor MBO-leerlingen het zogenoemde “Young Professionals Traject” aan dat is gericht op de verbetering van de aansluiting tussen het MBO en het HBO. Tenslotte biedt HAS Hogeschool verschillende faciliteiten voor studenten met een studiebeperking. Dit is vastgelegd in het zgn. studie+ beleid. In het jaarrapport 2018 Studeren met een functiebeperking, stond de HAS op de 1<sup>e</sup> plaats bij middelgrote hogescholen.

### **3.5 Samenwerkingsverbanden**

HAS Hogeschool is actief in verschillende samenwerkingsverbanden. Zo is HAS Hogeschool lid van de Vereniging Hogescholen waarin sector-breed wordt samengewerkt aan de verdere ontwikkeling en profilering van het hoger onderwijs. Ook participeert HAS Hogeschool in het samenwerkingsverband “Groene Hogescholen” dat is gericht op de uitvoering van het Sectorplan Groene Hogescholen 2019–2022. Ook is HAS Hogeschool actief in de zgn. Groene Tafel. Dit is een samenwerkingsverband van AOC's, groene Hogescholen en Wageningen UR dat, samen met het bedrijfsleven en de overheid, actief is in het Groenpact en onder andere het internationale Borderless Network met internationale groene kennisinstellingen.

Binnen het onderwijs van HAS Hogeschool wordt nauw samengewerkt met het werkveld binnen het domein agro, food en leefomgeving. Gebruikelijke instrumenten zoals stages, gastlessen en excursies worden daartoe ingezet. Daarnaast kent HAS Hogeschool het unieke concept van een zgn. Beroepsopdracht waarin wordt samengewerkt met bedrijven en organisaties. Een beroepsopdracht is een verplicht afstudeerproject waarmee een student een proeve van bekwaamheid aflegt via een concrete, *real life* opdracht voor een bedrijf of organisatie. Voor HAS Hogeschool vormen de Beroepsopdrachten een relevant instrument om zicht te houden op relevante ontwikkelingen in het werkveld. HAS Hogeschool kent ook onderwijskundige samenwerkingsverbanden met

partnerbedrijven. Vanuit de vestiging Venlo heeft een honderdtal bedrijven zich meerjarig verbonden aan HAS Hogeschool en biedt mogelijkheden voor excursies, stages en afstudeeropdrachten. De samenwerkingsvormen bieden tevens mogelijkheden om nieuwe onderwijskundige programma's te ontwikkelen.

HAS Hogeschool is daarnaast actief in samenwerkingsverbanden die zijn gericht op de versterking van de regionaal-economische en maatschappelijke infrastructuur. Zo is HAS Hogeschool lid van het bestuur van de stichting AgrifoodCapital en de stichting Food Tech Brainport. Ook is HAS Hogeschool lid van de stichting Ondernemerslift+ en de stichting Braventure. De ongeveer 30 studenten die jaarlijks afstuderen via het speciale programma "Topklas Ondernemen" worden daarmee begeleid in de (door)ontwikkeling van hun eigen bedrijf. HAS Hogeschool participeert in de regionaal economische agenda's in Noordoost Brabant, West-Brabant en Noord-Limburg. Mede door de onderwijskundige samenwerkingsverbanden levert HAS Hogeschool jaarlijks ca 300 concrete projectresultaten waar organisaties en bedrijven van profiteren en de regionaal-economische infrastructuur wordt versterkt.

Vanuit onze betrokkenheid in AgriFoodCapital participeren we in de Regio Deal Noordoost Brabant. In deze Regio Deal investeren rijk, provincie en regio samen meer dan 40 miljoen euro extra in de leefbaarheid en welvaart in onze regio. In ruim twee jaar tijd werken overheden, ondernemers, kennisinstellingen en inwoners in 17 projecten samen aan 'goed leven, fijn wonen en anders werken' in Noordoost-Brabant. Zo geven we samen duurzaam invulling aan een gezonde toekomst en bouwen we aan een sterke en veerkrachtige regio.

Een andere belangrijke ontwikkeling betrof de omvorming van de eerste generatie 'groene' Centers of Expertise (CoE's) naar het nieuwe CoE Groen. Deze transitie is gerealiseerd vanuit het samenwerkingsverband van de vier groene Hogescholen en de bredere samenwerking binnen Groenpact. Het ministerie van LNV wil samen met de hogescholen en SIA/Raak in dit CoE Groen de komende acht jaar een stevig programma vormgeven dat is gericht op praktijkgericht onderzoek in het groene domein. LNV en SIA financieren daartoe samen met de hogescholen acht jaar lang een samenwerkingsinfrastructuur. Aanvullend zullen zij jaarlijks onderzoeksprogramma's formuleren en toekennen. Door deze aanpak wordt de innovatie in de sector versterkt, nieuw beleid via praktijkonderzoek geëffectueerd en het praktijkonderzoek aan de hogescholen versterkt. Ten behoeve van het praktijkgericht onderzoek is er in 2020 een SPRONG Groene Subsidie-aanvraag ingediend.

### **3.6 Experimenten flexibel hoger onderwijs**

HAS Hogeschool participeert niet in experimenten op het gebied van flexibel onderwijs, promotieonderwijs of vraagfinanciering.

## HOOFDSTUK 4 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE

### 4.1 Juridische en organisatiestructuur

In 2020 heeft HAS Hogeschool zijn activiteiten uitgevoerd in twee juridische entiteiten. De publiek bekostigde opleidingen en (onderzoeks)activiteiten zijn ondergebracht in Stichting HAS Opleidingen. De commerciële activiteiten worden uitgevoerd binnen Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen. Met ingang van 1 januari 2020 zijn de activiteiten en de medewerkers van de Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen ondergebracht binnen de Stichting HAS Opleidingen. Daarmee wordt de geschetste integratie van kernactiviteiten de facto al vormgegeven. Juridisch en financieel zal stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen per 1 januari 2022 worden beëindigd.

Gekoppeld aan 'Ambitie 2025' heeft eind 2019 een herinrichting van de organisatie plaatsgevonden. In 2020 heeft dit zijn beslag gekregen door de inrichting van zgn. marktvelddclusters waar onderwijs, onderzoek en kennisontwikkeling samen zijn gebracht. De clusters zijn gevormd op basis van hun externe oriëntatie op werkvelden en doelgroepen van (potentiële) klanten en stakeholders. De volgende marktvelddclusters zijn ingericht:

- Cluster Leefomgeving & Natuur. Het marktveld van dit cluster omvat waterschappen, terrein-beherende organisaties, recreatiesector, ingenieurbureaus, groen- en bouwbedrijven, overheden, toeleveranciers en dienstverleners. Dit marktveld is gericht op de regio's Noord Brabant, Zeeland, Rivierengebied en de Randstad.
- Cluster Food & Industry. Het marktveld van dit cluster omvat voedselverwerkende bedrijven, foodindustrie, retail, foodservice en de toeleveranciers, dienstverleners en overheidsfuncties daarvan. Het marktveld is gericht op de regio's Noord Brabant, Zeeland, Rivierengebied en de Randstad.
- Cluster Agri&Business. Het marktveld van dit cluster omvat agrarische bedrijven en agribusiness. Het marktveld omvat de primaire sector, toeleveranciers en dienstverleners voor de primaire sector, verwerkende bedrijven in hun relatie tot de primaire sector en overheidsfuncties. Het marktveld is gericht op de regio's Noord Brabant, Zeeland, Rivierengebied en de Randstad.
- Cluster Venlo. Het marktveld van dit cluster omvat natuur, food, business en industrie. Het marktveld is gericht op de regio's Limburg, Arnhem/Nijmegen en oostelijk Noord Brabant.

Bedrijfsvoering geldt als een gelijkwaardig cluster en daarbinnen worden activiteiten op basis van hun aard en samenhang geordend naar disciplines. In 2020 bestond het cluster Bedrijfsvoering uit de volgende afdelingen:

- Studentzaken, Roosterzaken en International Office.
- Finance & Control (F&C).
- Personeel & Organisatie (P&O).
- Informatisering & IT (I&I).
- Marketing & Communicatie (M&C).
- HAS Services.

In 2020 kende HAS Hogeschool een klein cluster Ontwikkeling als apart organisatie-onderdeel. Het organogram van HAS Hogeschool is weergegeven in bijlage 1.

## 4.2 Personeel

Per 1 januari 2020 zijn de medewerkers van stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen op grond van de overgang van onderneming in dienst gekomen van stichting HAS Hogeschool. Deze overgang heeft plaatsgevonden om de verbinding van de primaire activiteiten van onderwijs, onderzoek en kennistransfer te versterken.

Ultimo 2020 heeft HAS Hogeschool 462 medewerkers in dienst. Met een totale formatie van 385,4 fte bedraagt de gemiddelde taakomvang per medewerker 0,83 fte. In tabel 4.1 is de formatie en het aantal personeelsleden uitgesplitst naar de categorieën onderwijs, onderzoek en kennistransfer.

**Tabel 4.1:** Formatie en bezetting naar activiteiten per ultimo 2020.

<b>Formatie</b>	<b>Onderwijs, onderzoek, kennistransfer</b>	<b>Overig</b>	<b>Totaal</b>
Formatie	270,7	114,7	385,4
Personeelsleden	322	140	462
- waarvan man	161	29	190
- waarvan vrouw	161	111	272

In tabel 4.2 is de leeftijdsopbouw van het aantal personeelsleden per categorie activiteit weergegeven, inclusief de uitsplitsing naar geslacht. De verdeling van het personeel over de leeftijdsopbouw en geslacht vormt voor HAS Hogeschool geen aanleiding om specifiek te voeren.

**Tabel 4.2:** leeftijdsopbouw onderverdeeld naar geslacht per ultimo 2020.

<b>Leeftijdscohort</b>	<b>Onderwijs, onderzoek en kennistransfer</b>		<b>Overig</b>		<b>Totaal</b>	
	<b>Vrouw</b>	<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>	<b>Man</b>		
19 – 24 jaar	1	1	3	2	7	1,5%
25 – 34 jaar	31	6	18	3	58	12,5%
35 – 44 jaar	59	43	27	3	132	28,5%
45 – 54 jaar	50	39	35	7	131	28,5%
>= 55 jaar	20	72	28	14	134	29%
<b>Totaal</b>	<b>161</b>	<b>161</b>	<b>111</b>	<b>29</b>	<b>462</b>	<b>100%</b>

In 2020 is het lage ziekteverzuim van 2019 verder verlaagd tot 3,27%. De gemiddelde verzuimfrequentie bedroeg 0,57 en de gemiddelde verzuimduur was 11,36 dagen (zie tabel 4.3).

**Tabel 4.3:** Verzuimgegevens.

	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Verzuimpercentage	3,27	3,78	6,27	6,53
Gem. verzuimfrequentie	0,57	0,90	1,06	0,98
Gem. verzuimduur	11,36	14,26	17,39	15,87

Met een percentage van 90% kent HAS Hogeschool een hoge vaste formatie (zie tabel 4.4). In 2020 is beleid ingezet om de flexibele schil van de organisatie te vergroten. Daarbij is nog geen doelstelling geformuleerd. De doelstelling zal de komende jaren mede bepaald worden op basis van de groei van onderzoek en kennistransfer, als onderdeel van de doorontwikkeling naar een expertisecentrum. Daarnaast zijn de vaste en incidentele financieringsstromen sterk bepalend voor de doelstelling.

**Tabel 4.4:** Verdeling van contractvormen per ultimo 2020.

Contractvorm	FTE	%
D2, onbepaalde tijd	343,7	89
D3, bepaalde tijd met uitzicht op vast	3,0	1
D4, bepaalde tijd	38,6	10
Totaal	385,3	100

De meerjarige ontwikkelingen op het gebied van personeel worden verder toegelicht in hoofdstuk 7 waarin het meerjarig financieel beleid en de continuïteit wordt beschreven.

## 4.2 College van Bestuur

HAS Hogeschool kent een driekoppig College van Bestuur dat het bevoegd gezag vormt van de twee stichtingen waarbinnen HAS Hogeschool zijn activiteiten uitvoert. Het College van Bestuur werkt collegiaal en draagt daarmee gezamenlijke verantwoordelijkheid. In 2020 bestond het College van Bestuur uit de volgende leden:

- drs. D.J. Pouwels, voorzitter.
- drs. L.G.M. Chermin, lid.
- dr. E.W.G.M. van Geenen, lid.

### **Nevenfuncties**

De voorzitter en de leden van het College van Bestuur hadden per 31 december 2020 onderstaande nevenfuncties:

#### **Drs. D.J. Pouwels:**

- Lid Raad van Commissarissen Koopman Logistics Group, bezoldigd.
- Voorzitter Bestuurlijk overleg Groene Hogescholen, tot 10-12-2020, onbezoldigd.
- Lid bestuur Stichting Agrifood Executive Global Program, tot 10-12-2020, onbezoldigd.
- Voorzitter Stichting Foodtech Brainport, tot 10-12-2020, onbezoldigd.
- Lid (dagelijks) bestuur Agrifoodcapital, tot 10-12-2020, onbezoldigd.
- Trekker Human Capital Agenda Topteam AgroFood, tot 10-12-2020, onbezoldigd.
- Lid bestuur Stichting Ecosystemen Agrifood Zuidelijk Nederland, tot 10-12-2020, onbezoldigd.
- Lid stuurgroep Agrofood & Biobased West Brabant, tot 10-12-2020, onbezoldigd.
- Lid Greenboard Greenports Nederland, tot 10-12-2020, onbezoldigd.

#### **Drs. L.G.M. Chermin:**

- Voorzitter bestuur stichting Ondernemerslift+, onbezoldigd.
- Lid van de Economic Development Board Venlo, onbezoldigd.
- Lid van het bestuur Kracht van Oss, onbezoldigd.
- Lid van het bestuur Brabant Startup Alliantie Braventure, onbezoldigd.

- Voorzitter Stichting Foodtech Brainport, vanaf 10-12-2020, onbezoldigd.
- Lid (dagelijks) bestuur Agrifoodcapital, vanaf 10-12-2020, onbezoldigd.

**Dr. E.W.G.M. van Geenen:**

- Lid bestuur Stichting Ecosystemen Agrifood Zuidelijk Nederland, vanaf 10-12-2020, onbezoldigd.
- Lid stuurgroep Agrofood & Biobased West Brabant, vanaf 10-12-2020, onbezoldigd.
- Voorzitter Raad van Toezicht Onderwijsstichting Zelfstandige Gymnasia (OSZG), bezoldigd.
- Lid Raad van Toezicht Zorggroep Adelante, bezoldigd.
- Lid Raad van Toezicht Muziekschool Medèz, onbezoldigd.

Uiteraard vermijden HAS Hogeschool en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling. Dit jaar zijn geen besluiten genomen en vonden er geen transacties plaats waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van het College van Bestuur.

**Overzicht bestuurskosten en declaraties in 2020**

Tabel 4.5: Bestuurskosten en declaraties.

	D.J. Pouwels	L.G.M. Chermin	E.W. van Geenen	Totaal
Representatie	3.127,05	-	-	<b>3.127,05</b>
Abonnementen	1.391,50	-	-	<b>1.391,50</b>
Reis- en verblijf binnenland	-	118,60	55,27	<b>173,87</b>
Reis- en verblijf buitenland	932,10	1.206,35	-	<b>2.138,45</b>
Overig te vergoeden bestuurskosten	3.850,09	943,80	5,70	<b>4.799,59</b>
<b>Totaal</b>	<b>9.300,74</b>	<b>2.268,75</b>	<b>60,97</b>	<b>11.630,46</b>

**Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2020**

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld conform de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2). Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

**4.3 (Verslag) Raad van Toezicht**

Het College van Bestuur legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dat is onder andere de Raad van Toezicht die toezicht houdt op het bestuurlijk functioneren van de organisatie. De Raad van Toezicht fungeert daarnaast als klankbord voor het College van Bestuur en oefent een aantal bevoegdheden uit zoals vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement van HAS Hogeschool. De Raad van Toezicht vervult tevens de werkgeversrol richting het College van Bestuur.

4.3.1 Verantwoording wettelijke taken

Goedkeuring begroting, jaarrekening, bestuursverslag en strategisch meerjarenplan

In de vergadering van juni 2020 werden de jaarverslagen en jaarrekeningen van de Stichting HAS Opleidingen en de Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen 2019 besproken. De nadruk lag vooral op de ingezette acties ter verbetering van de financiële situatie van de HAS en het monitoren van de verbeteringen. De Raad heeft daarnaast specifiek gelet op de kansen en risico's

van de stichtingen. Daarnaast is gesproken over de versterking van het (financieel) projectmanagement binnen HAS Hogeschool. De aanbevelingen vanuit de accountant zijn daarin betrokken. De Raad van Toezicht heeft de jaarstukken 2019 goedgekeurd op 25 juni 2020.

In 2020 zijn flinke vervolgstappen gezet bij het verder op orde brengen van de financiële situatie van de instelling. De Raad heeft gedurende het jaar uitgebreide overzichten ontvangen van de stand van zaken en is door het College nadrukkelijk betrokken en geïnformeerd. Medio 2020 heeft de Inspectie van het onderwijs het Aangepast Financieel Continuïteitstoezicht opgeheven waar het de instelling in 2018 onder had geplaatst.

De Raad van Toezicht heeft de kaderbrief 2021 besproken en, mede op basis daarvan, de begroting 2021 goedgekeurd. Daarbij is de meerjarenbegroting 2021-2024 besproken.

In het strategisch kader 'Ambitie 2025' heeft HAS Hogeschool voortgeborduurd op de bestaande strategie met een nadruk op vier focusgebieden:

- De kwaliteit van het onderwijs
- Het verbinden van de kernactiviteiten
- Een robuuste bedrijfsvoering
- Organisatie-ontwikkeling

De strategie 'Ambitie 2025' is ingebed in een duidelijke *Why* en een daar aan gekoppelde doelstelling van de afstudeerprogramma's van de HAS. Eind 2020 is het strategisch kader nog scherper vertaald in de ambitie om door te ontwikkelen tot expertisecentrum. De voortgang op het strategisch kader is gedurende 2020 meerdere keren besproken.

In het kader van de inzet van de kwaliteitsgelden heeft het College van Bestuur uitgebreid met studenten van gedachten gewisseld over het gewenste plan. Met instemming van de studentgeleding van de medezeggenschapsraad heeft het College van Bestuur een Kwaliteitsplan opgesteld en in december 2019 aangeboden aan de NVAO. In maart 2020 heeft de NVAO een positief advies uitgebracht aan de Minister van OCW die het plan heeft goedgekeurd.

#### Naleving wettelijke voorschriften en omgang met de Code goed bestuur

De Raad van Toezicht hanteert de statuten van Stichting HAS Opleidingen en Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen als uitgangspunt voor haar handelen. In die statuten zijn vele principes van de Code goed bestuur opgenomen. Mede naar aanleiding van de herinrichting van de organisatie heeft de Raad geconstateerd dat diverse regelingen, inclusief de statuten en het bestuurs- en beheersreglement, geactualiseerd moeten worden. In 2020 zijn daartoe voorbereidingen getroffen.

#### Rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen

Op basis van het eigen, intern toezicht en aangevuld met externe rapportages (zoals de controleverklaring van de accountant), oordeelt de Raad van Toezicht dat het College van Bestuur op een rechtmatige wijze zijn middelen heeft verworven en deze op een doelmatige wijze heeft besteed.

#### Benoeming externe accountant

De Raad van Toezicht heeft ingestemd met het voorstel tot verlenging van het contract met de accountant voor de periode van wederom één jaar. Binnen de Auditcommissie is uitgebreid gesproken over het voorliggend voorstel. Een mogelijke wisseling van de accountant wordt voorbereid door de Auditcommissie medio 2021.

### Werkgeversrol richting College van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft in 2020 met de individuele leden van het College van Bestuur zowel een voortgangs- als een functioneringsgesprek gevoerd. In de jaargesprekken is aandacht geweest voor de teamvorming en de prestaties van de bestuursleden op basis van een door het College van Bestuur opgestelde evaluatie van zijn functioneren. Het College heeft deze evaluatie opgesteld met input van het directieoverleg.

Onderwerpen in het kader van remuneratie zijn aan de orde geweest in de jaargesprekken met de bestuurders. De remuneratie van de bestuurders voor 2020 is vastgesteld en besproken in een besloten vergadering van de Raad van Toezicht. De remuneratie is gebaseerd op de van toepassing zijnde WNT-klasse. In de oktober-vergadering heeft de Raad de indeling van HAS Hogeschool in categorie D van de sectorale norm herbevestigd. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de leden van het College van Bestuur geen (on)bezoldigde nevenfuncties uitoefenen zonder toestemming van de Raad van Toezicht. Daarbij heeft de Raad getoetst dat er geen sprake is mogelijke belangenverstremgeling. De Raad van Toezicht heeft de nieuwe nevenfuncties goedgekeurd.

De Raad van Toezicht heeft de heer Pouwels op 31-12-2020 op eigen verzoek ontslag verleend wegens het aanvaarden van een functie elders. Eind oktober heeft de Raad heeft vacature voor voorzitter College van Bestuur opengesteld. De Raad spreekt de hoop uit in het voorjaar over te kunnen gaan tot benoeming van een nieuwe voorzitter. De Raad heeft mevrouw drs. L.G.M. Chermin benoemd tot waarnemend voorzitter per 1 januari 2021.

### Evaluatie van het uitvoerend bestuur

Het is overduidelijk dat de Covid-19-crisis in 2020 ook grote invloed heeft gehad op de activiteiten van HAS Hogeschool. Tijdens elke vergadering is de Raad uitgebreid bijgepraat over de ontwikkelingen op het gebied van digitaal onderwijs, digitale toetsing en de impact die Covid-19 heeft op de studenten en medewerkers. Ook is er aandacht voor de financiële impact van de Covid-19-crisis.

De Raad van Toezicht is door het College van Bestuur regelmatig geïnformeerd over ontwikkelingen op het vlak van het welzijn van medewerkers, governance, onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Tijdens de vergaderingen heeft de Raad het College bevestigd op de uitvoering van het strategisch plan, de prestaties van de HAS zowel op basis van externe benchmarks, inspectie-rapportages en visitaties, alsook op basis van interne rapportages als onderdeel van de P&C-cyclus.

De managementreviews van iedere opleiding hebben een goed inzicht gegeven in het functioneren van de HAS. In 2020 is met de herinrichting van de organisatie gestart met een nieuwe P&C-cyclus. De clusters brengen driemaal per jaar (planning, voortgang/monitoring en realisatie/bijstelling) verslag uit over de stand van zaken binnen de clusters. Mede aan de hand daarvan rapporteert het College van Bestuur naar de Raad van Toezicht. Ook clusterdirecties hebben tijdens vergaderingen van de Raad van Toezicht hun perspectief geschetst op ontwikkelingen binnen hun organisatie-onderdeel marktveld. Vanaf 2021 zullen ook de managers binnen het cluster Bedrijfsvoering hiertoe worden uitgenodigd.

Met betrekking tot de uitvoering op het gebied van onderwijs, heeft de Raad van Toezicht in 2020 onder andere gesproken over de instellingsaccreditatie. De acties die in het kader hiervan ondernomen worden, sluiten goed aan op de ontwikkelingen binnen de HAS rond de hervorming van het onderwijs (flexibel en adaptief onderwijs). Dat geldt ook voor de acties die zijn ingezet rond de besteding van de kwaliteitszorggelden. De HAS-opleidingen scoren in de Keuzegids Hoger Onderwijs wederom hoog; ook HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen ontving een hoge score in de CEDEO-uitslag. De Raad van Toezicht heeft kennis genomen van de scores op de prestatie-indicatoren van de voormalige prestatieafspraken. De duidelijk ontwikkelgerichte aanpak van de kwaliteitszorg binnen de HAS, wordt door de Raad toegejuicht. Opgemerkt mag worden dat de kwaliteit op orde is en op



orde blijft ook met de sterke groei en ontwikkeling van de HAS.

Met betrekking tot de uitvoering op het gebied van de bedrijfsvoering, heeft de Raad van Toezicht in 2020 onder andere gesproken over de IT governance van de HAS Hogeschool. Aan de hand van deze governance wordt de informatisering verder ontwikkeld. De in de afgelopen jaren opgelopen achterstand vraagt om een meerjaren verbeteringsplan. Inmiddels is er een roadmap opgesteld aan de hand waarvan de basis in de komende jaren (2021-en 2022) op orde zal worden gebracht. Binnen de Auditcommissie is ruim aandacht voor dit onderwerp.

Met betrekking tot de uitvoering op het gebied van de organisatie-ontwikkeling, heeft de Raad van Toezicht in 2020 onder andere gesproken over de voortgang van de herinrichting van de organisatie. Over het algemeen is de herinrichting goed verlopen, al zorgt de Covid-19-crisis voor belemmeringen bij de binding van de verschillende medewerkers binnen de clusters. De herinrichting van het cluster Bedrijfsvoering is in volle gang; de verwachting is dat het medio 2021 is afgerond. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). De Raad blijft het periodieke MTO volgen.

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inspanningen die in 2020 zijn geleverd door alle medewerkers, de directie en het College van Bestuur, alsook voor de resultaten die hierdoor zijn bereikt.

#### 4.3.2 Verantwoording conform Code goed bestuur

##### Samenstelling, werkwijze, commissies

In 2020 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

- J.A.M. Huijbers, voorzitter. Lid sinds 30-03-2010 en voorzitter sinds 01-01-2014.
- Ir. A.N. Wouters, vice-voorzitter. Lid sinds 01-04-2018 en vice-voorzitter sinds 01-02-2020.
- Dr. E.M.M. de Brabander-van den Berg, lid sinds 06-11-2011, lid auditcommissie
- L.A.L. Faasen, lid sinds 25-06-2015.
- A.A.M. Gunnewijk-Veer, lid sinds 20-01-2011.
- Prof.dr. E.M. Meijer, lid sinds 27-03-2015, lid auditcommissie
- Ir. A.J. Vermuë, lid sinds 01-11-2019.

In 2020 kwam de Raad vijf keer bijeen. Daarnaast is op 2 april 2020 gesproken met een delegatie van de medezeggenschapsraad over de ontwikkelingen van de HAS. De vergadering is als zeer constructief ervaren. De medezeggenschapsraad heeft in de vergadering haar vertrouwen uitgesproken richting het College van Bestuur en management van de hogeschool.

Informeel sloten de leden van de Raad aan bij een aantal bijeenkomsten. Sinds 2019 werkt de Raad van Toezicht met een Auditcommissie. Deze commissie is een voorbereidende en adviserende commissie naar de Raad van Toezicht en biedt de mogelijkheid om onderwerpen met betrekking tot de financiën, de interne beheersing (incl. risicomanagement), compliance en de administratieve organisatie diepgaander te bespreken met het College van Bestuur. De commissie is in 2020 vijf keer bij elkaar gekomen. De verslagen van de Auditcommissie worden besproken in de voltallige Raad en daar waar gewenst toegelicht door de voorzitter van de Auditcommissie. Het reglement van de Auditcommissie, alsmede de samenstelling is terug te vinden op de website van HAS Hogeschool.

De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt vier jaar, met tweemaal de mogelijkheid tot herbenoeming. Eind 2019 is de vice-voorzitter van de Raad van Toezicht, de heer ing. A.J.M. van Doornmalen, teruggetreden. Per 1 januari 2020 heeft mevrouw ir. A.N. Wouters de functie overgenomen. Bij de bespreking van het rooster van aftreden is gebleken dat in 2022 de

termijnen van drie van de zeven leden niet meer verlengbaar zijn; daarnaast is door anderen aangegeven aan het eind van deze periode niet voor verlenging in aanmerking te willen komen. Gegeven deze situatie is besloten een aangepast schema op te zetten waardoor de wisseling meer gespreid wordt. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website van HAS Hogeschool.

De jaarlijkse evaluatie heeft plaatsgevonden op basis van individuele evaluatiegesprekken tussen de voorzitter en alle individuele leden gevolgd door een gezamenlijke evaluatie. Naast het algemeen functioneren van de Raad van Toezicht is het functioneren van de commissie besproken evenals de samenwerking met het College van Bestuur.

#### Tegenstrijdige belangen

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De Raad heeft geen besluiten genomen en er hebben geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de Raad van Toezicht.

#### Bevindingen inzake het toezicht op de horizontale dialoog en de strategische samenwerkingen

Tijdens zijn vergaderingen heeft de Raad van Toezicht diverse malen met het College van Bestuur gesproken over de wijze waarop de horizontale dialoog met het maatschappelijk middenveld is georganiseerd. Ook is gereflecteerd op de inhoudelijke dialoog zoals gevoerd met relevante stakeholders. De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur bevestigd over ontwikkelingen en samenwerkingen in de regio en binnen het groene domein.

#### Vergoedingsregeling

De Raad van Toezicht is gehouden aan de Branchecode goed bestuur en de bezoldiging van de toezichthouders is vastgesteld conform de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2). Een overzicht van de bezoldiging staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

#### (Neven)functies

De functies en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht zijn in de tabel hieronder vermeld en zijn gepubliceerd op de website van de HAS.

**Tabel 4.6:** Functies en nevenfuncties van de Raad van Toezicht.

Naam	(Neven)functies
J.A.M. Huijbers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenaar melkveehouderij</li> <li>• Commissaris VION Food Group</li> <li>• Lid Raad voor Dieraangelegenheden (RDA)</li> <li>• Lid van Boerenraad</li> <li>• Lid: Renaissance van Platteland</li> </ul>
Ir. A.N. Wouters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvT Scholengroep Spinoza</li> <li>• Lid Raad van Advies van Staatsbosbeheer</li> <li>• Coach voor topsegment overheid Nederland en Vlaanderen</li> <li>• Lid coördinatiegroep kennisdeling Gateway</li> </ul>
Dr. E.M.M. de Brabander-van den Berg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sr. Vice President PepsiCo, Global R&amp;D leader</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Open Universiteit</li> <li>• Venture Partner Peakbridge</li> <li>• Board member New York Academy of Sciences</li> </ul>

Naam	(Neven)functies
L.A.L. Faassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter bestuur LLTB</li> <li>• Mede-Eigenaar Boomkwekerij J.H. Faassen-Hekkens B.V.</li> <li>• Bestuurslid Proefboerderij Wijnandsrade</li> <li>• Lid Centrale Raad Kamer van Koophandel</li> <li>• Bestuurslid KNBTB</li> <li>• Bestuurslid SAL</li> <li>• Bestuurslid SAR</li> <li>• Bestuurslid Fagoed</li> <li>• Bestuurslid Vereniging Greenport Holland</li> <li>• Lid raad van Advies Keyport (EAA)</li> </ul>
A.A.M. Gunnewijk-Veer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter CRV district Oost</li> <li>• Lid Algemeen Bestuur Waterschap Rijn en IJssel</li> <li>• Fractievoorzitter CDA Waterschap Rijn en IJssel</li> </ul>
Prof. dr. E.M. Meijer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter board EIT Raw Materials</li> <li>• Boegbeeld Topsector Chemie</li> <li>• Lid deskundigencie Stroomversnellingsagenda Zeeland</li> <li>• Voorzitter Strategische Adviesraad TNO Industrie</li> <li>• Boegbeeld Circulaire Economie Limburg</li> <li>• Commissaris Brightlands AgriFood ventures</li> <li>• Lid adviesraad NPM Agritech</li> <li>• Lid adviesraad Innovatiefonds Noord-Holland</li> <li>• Voorzitter nationale missieteam Circulaire Economie</li> <li>• Voorzitter RvB TKI Chemie</li> <li>• Voorzitter RvT TKI BBE</li> </ul>
Ir. Ing. A.J. Vermuë	<p><b>(Neven)functies:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsdirecteur Leefomgeving, VNG</li> <li>• Lid Commissie van Toezicht VisNetwerk:</li> <li>• Secretaris-generaal European Union of Water Management Associations</li> <li>• Lid Raad van Advies van het EU Horizon 2020 project: 'Nexus between Food, Water, Energy and Landuse'</li> <li>• Lid Redactieadviescommissie PM Publiek Denken</li> <li>• Lid bestuur SKAL Biocontrole</li> </ul>

#### 4.4 Naleving branchecode

HAS Hogeschool wil zich conformeren aan de Branchecode goed bestuur hogescholen, zoals die op 3 oktober 2013 is vastgesteld door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen. Daarbij is het voor ons van belang dat het niet alleen gaat om de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (corporate governance), maar ook om te handelen in de geest van de code. In 2020 zijn onze interne regelingen nog niet allemaal in overeenstemming met de branchecode. Met interne regelingen bedoelen we onder andere de statuten, het Bestuurs- en beheersreglement, het reglement van de Raad van Toezicht, de integriteitscode, de regeling ongewenst gedrag, de klokkenluidersregeling en de klachtenregeling. Zoals toegelicht in hoofdstuk 2 zullen de regelingen de komende jaren in lijn worden gebracht met de Branchecode goed bestuur.

HAS Hogeschool past één aspect uit de branchecode met redenen niet toe: de interne (financiële) rapportages, zoals de managementrapportages, worden niet gecontroleerd door de accountant omdat we deze beschouwen als interne aangelegenheden.

Ondanks dat onze regelingen nog niet allemaal voldoen aan de Branchecode, neemt HAS Hogeschool zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Dat blijkt onder andere uit de volgende zaken:

##### **Publiek/privaat**

We controleren nauwlettend de scheiding van publieke en private activiteiten. Alle commerciële activiteiten worden uitgevoerd binnen Stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen.

### ***Integriteitscode, waarden en normen***

In 2020 zijn geen meldingen ontvangen met betrekking tot mogelijke handelingen die in strijd zijn met de integriteit en/of de waarden en de normen van HAS Hogeschool.

### ***Klachten***

Conform wettelijke eisen kent HAS Hogeschool een klachtenregeling. In 2020 is er geen sprake geweest van een officiële klacht.

### ***Privacy***

HAS Hogeschool vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. Wij handelen conform de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In oktober 2019 is ons privacybeschermingsbeleid extern ge-audit. Op basis daarvan is het beleid geactualiseerd. In het kader van de Meldplicht datalekken zijn in 2020 meerdere meldingen gedaan van een mogelijk datalek. De functionaris Gegevensbescherming heeft beoordeeld dat er in 2 gevallen sprake was van een datalek. Hij heeft dit gemeld aan het College van Bestuur met het advies om dit te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Het College van Bestuur heeft dit advies gevolgd.

## **4.5 Horizontale dialoog**

HAS Hogeschool neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Onderdeel daarvan is dat wij via een open, maatschappelijke dialoog de zgn. horizontale dialoog voeren. Door onze sterke verbinding met het werkveld in de sector agro, food en leefomgeving voeren we deze dialoog continu. Dat verloopt onder andere via onze beroepsopdrachten, samenwerkingsverbanden, onderzoeks- en kennistransferprojecten, inaugurale lezingen van onze lectoren, debat avonden en diverse andere, jaarlijkse evenementen. Zo verbindt de jaarlijkse "HAS Food Experience" onze studenten in het *food* domein aan diverse multinationals, MKB-bedrijven en non-profit organisaties in de sector. Vanwege Corona heeft de HAS Food Experience in 2020 digitaal plaatsgevonden. Ook de jaarlijkse HAS Expo heeft als gevolg van Corona online doorgang gevonden. Noemenswaardig in de context van de horizontale dialoog was de aanwezigheid van André Kuipers bij de uitreiking van de Impactprijs Groen Onderwijs. Studenten en medewerkers spraken onder andere over de mogelijke toekomstige leefomgeving en voedselproductie op Mars. Tenslotte zijn we er trots op dat Anne-Jeth de Groot, student Food Innovation aan HAS Hogeschool in juni 2020 de *Food Innovation Bachelors Award 2020* heeft gewonnen.

## HOOFDSTUK 5 - FINANCIËN

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de exploitatie en de balans, en we geven inzicht in de daaruit voortvloeiende kengetallen. De financiële verantwoording van de studievoorschotmiddelen wordt toegelicht, evenals het treasurybeleid, het investeringsbeleid en de financiële instrumenten die in 2020 zijn gehanteerd.

### 5.1 Toelichting op de exploitatie

Over 2020 bedraagt het geconsolideerde exploitatieresultaat van HAS Hogeschool € 2,380 mln. ten opzichte van een begroot resultaat van € 840 duizend. Het geconsolideerde resultaat valt uiteen in een enkelvoudige exploitatieresultaat van € 2,088 mln. van stichting HAS Opleidingen en een enkelvoudig resultaat van € 292 duizend van stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen. Het geconsolideerde resultaat is ruim € 1,540 mln. verbeterd ten opzichte van de begroting. Het enkelvoudige resultaat van stichting HAS Opleidingen is € 1,6 mln. verbeterd ten opzichte van de begroting. Voor stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen is het resultaat € 70 duizend lager dan begroot. Tabel 5.1 toont de begrote en werkelijke resultaten 2020 en 2019.

Tabel 5.1: resultaatsanalyse. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
Geconsolideerd resultaat	2.380	840	1.475
Enkelvoudig resultaat stichting HAS Opleidingen	2.088	478	1.093
Enkelvoudig resultaat stichting HKT	292	362	382

#### **Baten**

De totale baten zijn € 1,0 mln. lager dan begroot. De inkomsten op onderzoeksprojecten en commerciële activiteiten zijn achtergebleven ten opzichte van de begroting, met name als gevolg van Corona. Daarnaast is er in 2020 geen subsidiebedrag vanuit Provincie Limburg toegerekend, terwijl dit wel was begroot. Een positief effect aan de batenzijde betreft de extra ontvangen Rijksbijdragen van € 0.9 mln. Het betreft voornamelijk loon- en prijscompensatie. De inkomsten vanuit de collegegelden zijn in lijn met de begroting.

#### **Lasten**

Ten opzichte van de begroting zijn de werkelijke, geconsolideerde lasten in totaal € 2,5 mln. lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door lagere overige lasten. Als gevolg van Corona zijn op verschillende gebieden minder uitgaven gedaan dan begroot. Dit geldt bijvoorbeeld voor dienstreizen, extern advies, PR activiteiten, leer- en hulpmiddelen. Daarnaast is de algemene exploitatie voorziening, die begroot was op € 0,3 mln., niet in besteding genomen en is de dotatie aan de risicovoorziening op projecten lager dan begroot. Tenslotte zijn de projectkosten voor zowel onderzoeksprojecten als commerciële projecten aanzienlijk lager dan begroot. Ook dit hangt samen met de Corona situatie en is in lijn met de lagere omzetverantwoording op de projecten.

#### **Bijdrage van onderzoeks- en commerciële projecten aan het resultaat**

Het uitvoeren van onderzoeks- (subsidie) en commerciële projecten vormen belangrijke activiteiten van HAS Hogeschool. Voornamelijk als gevolg van Corona zijn in 2020 minder projecten uitgevoerd dan begroot. De opbrengsten op commerciële projecten zijn € 938 duizend lager dan begroot maar door actieve sturing zijn de kosten met € 868 duizend gereduceerd ten opzichte van de begroting. Daarmee is het resultaat van commerciële projecten € 70 duizend lager dan begroot. De opbrengsten

op onderzoeksprojecten zijn € 190 duizend lager dan begroot, maar hier staan lagere kosten met een omvang van € 724 duizend tegenover. Het resultaat van onderzoeksprojecten is daarmee € 534 duizend hoger dan begroot (zie tabel 5.2).

**Tabel 5.2:** Kosten, opbrengsten en resultaat van projecten ten opzichte van de begroting. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	Onderzoeksprojecten	Commerciële projecten
Opbrengsten t.o.v. begroot	-/- 190	-/- 938
Kosten t.o.v. begroot	-/- 724	-/- 868
Resultaat t.o.v. begroot	534	-/- 70

### **Bestemmingsreserve**

Het enkelvoudige exploitatieresultaat van € 2,088 mln. van stichting HAS Opleidingen zal worden toegevoegd aan het eigen vermogen van de stichting. Een bedrag van € 838 duizend wordt toegevoegd aan de algemene reserves. Een bedrag van € 1,250 mln. wordt gedoteerd aan een bestemmingsreserve voor kosten die in 2021 in besteding worden genomen. Het gaat om een bijdrage aan de focusgebieden “Robuuste bedrijfsvoering”, “Verbeteren kwaliteit onderwijs” en “Cultuurontwikkeling”. In 2021 zullen deze kosten ten laste van de bestemmingsreserve worden geboekt. Het enkelvoudige exploitatieresultaat van € 292 duizend van stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat. In tabel 5.3 is de resultaatsbestemming 2020 weergegeven.

**Tabel 5.3:** resultaatsbestemming 2020. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	Stand per 01-01-2020	Resultaat	Stand per 31-12-2020
Algemene reserve	9.920	838	10.758
Bestemmingsreserve privaat	-1.226	292	-934
Bestemmingsreserve 2020	700	1.250	1.950
<b>Eigen vermogen</b>	<b>9.394</b>	<b>2.380</b>	<b>11.773</b>

## **5.2 Toelichting op de balans**

### **Activa**

De debet zijde van de balans van stichting HAS Opleidingen is verkort weergegeven in tabel 5.4. Aan de activa zijde zijn de materiële vaste activa ten opzichte van 2019 afgenomen met ongeveer € 0.8 mln. Dit wordt veroorzaakt doordat de investeringsruimte is ingekaderd. Hierdoor zijn de afschrijvingen groter dan de investeringen. Ten opzichte van vorig jaar zijn de liquide middelen meer dan verdubbeld, tot € 10.5 mln. Het saldo is opgebouwd uit het positieve resultaat over 2020 en de mutatie in het werkkapitaal, zoals blijkt uit het kasstroomoverzicht zoals opgenomen in de jaarrekening.

**Tabel 5.4:** verkorte weergave van de debet zijde van de balans per 31-12-2020 van stichting HAS Opleidingen. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2020	31-12-2019	Mutatie (%)
Materiële vaste activa	23.366	24.043	-3
Financiële vaste activa	-	-	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>23.366</b>	<b>24.043</b>	<b>-3</b>
Vorderingen	1.952	2.110	-8
Liquide middelen	10.518	5.112	105
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>12.470</b>	<b>7.222</b>	<b>73</b>

### **Passiva**

In tabel 5.5 is de verkorte weergave van de credit zijde van de balans van stichting HAS Opleidingen weergegeven. De voorzieningen zijn toegenomen tot € 4.6 mln. als gevolg van diverse dotaties. De kortlopende schulden laten een stijging zien met name als gevolg van toegenomen vooruitontvangen subsidies. Daarnaast is het crediteurensaldo per balansdatum gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Het geconsolideerde exploitatieresultaat van € 2,380 mln. is toegevoegd aan het eigen vermogen. Zoals aangegeven bij de resultaatbestemming wordt een bedrag van € 1,25 mln. gedoteerd aan een bestemmingsreserve die in 2021 in besteding wordt genomen.

**Tabel 5.5:** verkorte weergave van de credit zijde van de balans per 31-12-2020 van stichting HAS Opleidingen. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2020	31-12-2019	Mutatie (%)
Eigen vermogen	11.773	9.394	25
Voorzieningen	4.592	3.841	19
Langlopende schulden	7.436	7.794	-5
Kortlopende schulden	12.035	10.237	18
<b>Totaal passiva</b>	<b>35.836</b>	<b>31.266</b>	<b>46</b>

## **5.3 Financiële kengetallen**

Het hoger onderwijs gebruikt een aantal ratio's om de financiële positie te analyseren:

- liquiditeit: vlottende activa / vlottende passiva
- solvabiliteit I: eigen vermogen / totaal vermogen
- solvabiliteit II: eigen vermogen + voorzieningen / totaal vermogen
- rentabiliteit: totaal resultaat / totaal baten

De ratio's voor stichting HAS Opleidingen zijn weergegeven in tabel 5.6. De signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert zijn daarbij aangegeven.

**Tabel 5.6:** kengetallen HAS Hogeschool ten opzichte van de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. De signaleringswaarde m.b.t de rentabiliteit betreft de waarde voor het 1-jaars rendement.

Financiële ratio's	Stichting HAS Opleidingen			Signalerings- waarde
	2020	2019	2018	
Liquiditeit	1,04	0,71	0,2	< 0,5
Solvabiliteit I	33%	30%	28,6%	--
Solvabiliteit II	46%	42%	37,6%	< 30%
Rentabiliteit	4,86%	3,07%	1,9%	< -0,1%

In 2020 liggen alle kengetallen boven de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Voor de komende jaren hebben we een financieel prudenter beleid gedefinieerd dat een verdere versterking van de liquiditeits- en solvabiliteitsratio's moet ondersteunen. HAS Hogeschool hanteert daartoe ook een rendementseis van 2,5%.

## 5.4 Inzet kwaliteitsgelden

De kwaliteitsgelden worden als onderdeel van de Rijksbijdrage toegekend aan de onderwijsinstellingen. Onderdeel van de afspraken rondom de inzet van deze middelen is dat op instellingsniveau de studentgeleding van de medezeggenschapsraad instemt met de inzet van de middelen. Deze instemming is onderdeel van de instemming van de medezeggenschapsraad op de instellingsbegroting. In tabel 5.7 zijn de werkelijke en de begrote kosten 2020 weergegeven.

**Tabel 5.7:** begrote en werkelijke inzet van de kwaliteitsafspraken. Bedragen x 1.000 en in euro's.

Thema	Begroot 2020	Werkelijk 2020	Waarvan in cash
Flexibel en adaptief onderwijs	395	395	160
Studentsucces/studiedruk	190	190	-
Internationalisering	296	296	87
Verbinden kernactiviteiten	1.240	1.240	140
<b>Totaal</b>	<b>2.121</b>	<b>2.121*</b>	<b>387*</b>

\* Hierin is een post opgenomen van € 305.000 als nog te betalen kosten.

## 5.5 Treasurybeleid

HAS Hogeschool voert zijn treasury activiteiten uit volgens een Treasurystatuut dat is gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten uit 2016 van het Ministerie van OC&W. Dat betekent dat er geen beleggingen plaats vinden die niet voldoen aan de voorwaarden gesteld in de genoemde regeling. We hebben geen derivaten of andere risicovolle financiële producten in portefeuille.

Binnen HAS Hogeschool worden publieke middelen beheerd onder de stichting HAS Opleidingen. Overige middelen worden beheerd binnen de stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen. Beide stichtingen hebben een aparte betaalrekening. Overboekingen van de betaalrekening van de stichting HAS Opleidingen naar enigerlei spaarrekening zijn niet toegestaan. Met het oog op risicominimalisatie brengt de stichting HAS Opleidingen zijn liquide middelen onder bij het Ministerie van Financiën, onder de regeling van het schatkistbankieren. De stichting HAS Kennistransfer &



Bedrijfsopleidingen heeft een spaarrekening gekoppeld aan zijn rekeningcourant.

De Treasury functie binnen HAS Hogeschool wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van het hoofd Finance & Control. Maandelijks wordt een liquiditeitsprognose opgesteld. Deze prognose wordt regelmatig (april en augustus) getoetst door Control aan de hand van de liquiditeitsprognose bij de lopende (meerjaren) begroting. Eventuele risico's worden gerapporteerd en toegelicht in de maandrapportage als onderdeel van de P&C-cyclus.

Jaarlijks wordt een vijfjarige liquiditeitsbegroting opgesteld. Als afgeleide daarvan wordt een meer verfijnde liquiditeitsbegroting voor het daarop volgende jaar opgesteld als onderdeel van het reguliere begrotingsproces. Indien de liquiditeitsbehoefte groter is dan de beschikbare middelen, dan dient de Raad van Toezicht toestemming te geven voor eventuele financieringsconstructies.

## **5.6 Toelichting op kasstromen en financiering**

In 2020 heeft HAS Hogeschool de hypothecaire leningen van de Rabobank geherfinancierd bij het Ministerie van Financiën, via de regeling schatkistbankieren. Gekoppeld aan schatkistbankieren is een rekening courant faciliteit toegekend aan HAS Hogeschool. De hoogte hiervan bedraagt ongeveer € 3,5 mln.

## **5.7 Investeringsbeleid**

HAS Hogeschool hanteert een investeringsbegroting met betrekking tot vervangingsinvesteringen. Vanwege de sturing op liquiditeit is de hoogte van de investeringen ingekaderd door de liquiditeitsplanning. Bovendien is bepaald dat het totaal aan afschrijvingslasten niet mag toenemen. Het beslag op de liquide middelen stabiliseert hiermee en neemt relatief gezien af. Beleidsrijke investeringen worden afgewogen op basis van een business case.

## **5.8 Financiële instrumenten**

HAS Hogeschool hanteert maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans als activa en passiva zijn verantwoord. HAS Hogeschool gebruikt alleen primaire financiële instrumenten zoals leningen. Afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten worden niet gebruikt. In de jaarrekening is in de toelichting op de langlopende schulden een overzicht opgenomen van de lopende financieringsconstructies en de overeenkomst met het ministerie van Financiën inzake de regeling schatkistbankieren.

## HOOFDSTUK 6 – RISICOMANAGEMENT

HAS Hogeschool streeft naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dat is van groot belang voor de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs. Daartoe moeten bewuste afwegingen gemaakt worden tussen onze doelstellingen, de risico's die we bereid zijn te nemen en de kansen die we willen benutten. Dat vraagt een goed functionerend systeem van risicomanagement. De afgelopen jaren heeft HAS Hogeschool geen beleid gevoerd op risicomanagement. Er is dus geen ervaring met de werking van een dergelijk systeem. In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet van het risicomanagementsysteem zoals dat in 2020 voor de eerste keer heeft gefunctioneerd. Het is van belang dat we de komende jaren met het systeem verder leren werken.

### 6.1 Uitgangspunten

Het systeem van risicomanagement van HAS Hogeschool is gebaseerd op drie uitgangspunten. Allereerst zien we een risico als een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en gevolgen voor geformuleerde doelstellingen. Deze definitie maakt dat het systeem is gericht op de beheersing van de risico's die zijn gekoppeld aan de *doelen* van de organisatie. Dit sluit nauw aan op de gangbare NEN-ISO-31000 Richtlijn voor risicomanagement.

Een tweede uitgangspunt van het systeem is dat de beheersing van risico's is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van bepaalde risico's. Een classificatie van risicobereidheid op typen activiteiten en doelen is vereist om te beoordelen of (de effecten van) beheersmaatregelen voldoende zijn om risico's tot een acceptabel niveau te brengen.

Een derde uitgangspunt is dat het risicomanagement van HAS Hogeschool wordt gekoppeld aan de P&C-cyclus en de PDCA-cyclus van de organisatie. Risicomanagement is daarmee een verantwoordelijkheid op alle niveaus in de uitvoerings- én de beleidsorganisatie. Risicomanagement is daarmee ook gebaseerd op het principe van systematisch en continu verbeteren.

### 6.2 Risicobereidheid

Tabel 6.1 toont de risicobereidheid van HAS Hogeschool om te beoordelen of (de effecten van) beheersmaatregelen voldoende zijn om risico's tot een acceptabel niveau te brengen.

**Tabel 6.1:** Risicobereidheid HAS Hogeschool.

Risico-categorie	Risicobereidheid	Toelichting
Continuïteit	Laag	HAS Hogeschool wil de risico's die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen zoveel mogelijk beperken.
Compliance	Laag	HAS Hogeschool wil de risico's zoveel mogelijk beperken dat wet- en regelgeving (inclusief branchecodes) niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen of dat medewerkers vigerende wet en regelgeving niet naleven.
Strategie	Neutraal	De bedrijfsvoering en de interne organisatie van HAS Hogeschool dient versterkt te worden. Dat houdt enerzijds verband met het beperken van de risico's met betrekking tot de continuïteit, financiën en compliance. Anderzijds houdt dat verband met het realiseren van de <i>Why</i> en de andere strategische doelen van 'Ambitie 2025'. De risico's met betrekking tot de bedrijfsvoering en de interne organisatie, alsook met betrekking tot onderwijs en onderzoek wil HAS Hogeschool zoveel mogelijk beperken. HAS Hogeschool is bereid gematigde risico's te nemen met betrekking tot de ambitie om bij te dragen aan het realiseren van innovatie in de sector agro, food en leefomgeving. Daarbij wordt de balans gezocht tussen onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten (laag risico-acceptatie) en de (integratie met onze) kennistransfer activiteiten.

Uitvoering	Laag	HAS Hogeschool is een kennisinstelling en wil zich verder ontwikkelen tot expertisecentrum. Dat betekent dat –binnen kaders– de kwaliteit van de uitvoering van onze activiteiten met betrekking tot onderwijs, onderzoek, kennistransfer en bedrijfsvoering van hoog niveau moet zijn en blijven. HAS Hogeschool wil de risico's die hier aan zijn verbonden zoveel mogelijk beperken.
Financiën	Laag	HAS Hogeschool wil financiële risico's zoveel mogelijk beperken teneinde de vermogens- en liquiditeitspositie te versterken.

### 6.3 Risico-inventarisatie

Risico's en maatregelen met betrekking tot de continuïteit en de financiën:

Risico	Beheersmaatregel
Generieke risico's zijn de onzekerheid met betrekking tot het toekomstige prijspeil van de rijksbijdrage en de prestatieafhankelijkheid van de toekomstige bekostiging. Ook studentenaantallen vormen een generiek risico. Voor de vestiging in Venlo is dit een specifiek risico.	Versterking van het weerstandsvermogen en de liquiditeit van HAS Hogeschool is een belangrijk financieel doel dat via de jaarlijkse rendementseis van 2,5% wordt gerealiseerd. Voor de clusterdirectie Venlo geldt groei in studentenaantallen als specifiek doel voor de komende jaren.
Er is sprake van relatief hoge vaste personeelslasten: 90% van het personeel heeft een vaste aanstelling.	De komende jaren zal een flexibele schil worden opgebouwd door in principe alleen dienstverbanden voor bepaalde tijd te hanteren.
Structurele activiteiten zijn voor een te groot gedeelte afhankelijk van incidentele middelen. Dat geldt met name voor onderzoek en activiteiten op het gebied van internationalisering. Deze zullen meer gedekt moeten worden uit structurele (1 <sup>e</sup> geldstroom) middelen teneinde de continuïteit te borgen.	In 2021 zal een nadere analyse plaatsvinden naar de omvang van het risico. Per de begrotingscyclus van 2022 zullen incidentele middelen worden vrijgemaakt om structurele activiteiten op het gebied van onderwijs anders en goedkoper te gaan organiseren (business case benadering). De ontwikkeling zal via de P&C-cyclus worden gevolgd.

Risico's en maatregelen met betrekking tot de strategie:

Risico	Beheersmaatregel
HAS Hogeschool heeft jarenlang een sterke externe oriëntatie gehad. Dit heeft geleid tot fors achterstallig onderhoud op het gebied van de bedrijfsvoering en de interne organisatie.	Een robuuste bedrijfsvoering is expliciet opgenomen als één van de strategische doelen binnen 'Ambitie 2025'. In de jaarplanning 2021 en 2022 van het College van Bestuur is bovendien vastgelegd dat de focus ligt op de versterking van de interne organisatie en bedrijfsvoering (de zgn. 'Basis op orde').
HAS Hogeschool is extern georiënteerd en soms nog trots op een zeer lage overhead en het ontbreken van beleid en beheersmaatregelen. Dit kan belemmerend werken voor de noodzakelijke organisatie-ontwikkeling en draagvlak voor een nieuwe balans tussen de externe en interne oriëntatie van de hogeschool.	Het strategische focusgebied 'organisatie-ontwikkeling' van 'Ambitie 2025' is expliciet gericht op cultuur, gedrag en leiderschap. In 2021 zal een leiderschapsprogramma starten voor het topkader van HAS Hogeschool. Het programma wordt vormgegeven door een extern bureau op het gebied van organisatie-ontwikkeling.

Risico's en maatregelen met betrekking tot de uitvoering:

Risico	Beheersmaatregel
<p>De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld en de pandemie heeft forse impact voor grote groepen binnen de samenleving. Dat geldt aantoonbaar voor studenten maar ook medewerkers kunnen persoonlijk en/of professioneel zijn getroffen door de pandemie. Dit kan leiden tot langdurige nadelige gezondheids- en welzijnseffecten voor studenten en medewerkers.</p>	<p>Wij hebben diverse maatregelen genomen om de effecten van Covid-19 op de gezondheid, het welzijn en de binding van studenten en medewerkers te borgen. HAS Hogeschool heeft hiervoor middelen vrijgemaakt.</p> <p>HAS Hogeschool blijft participeren in onderzoek naar de gezondheid, het welzijn en de binding van medewerkers. Op basis van de resultaten daarvan zullen programma's en interventies worden opgezet op het gebied van studentsucces en –welzijn. Vanaf 2021 zullen de geormerkte NPO-middelen hiervoor worden gebruikt.</p> <p>De gezondheid en het welzijn van medewerkers zal periodiek worden gemeten via medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO). De uitkomsten hiervan worden besproken tussen leidinggevend en medewerkers. Samen worden prioriteiten gesteld en een verbeterplan geformuleerd. In de P&amp;C-cyclus spreekt het College van Bestuur met het topkader van de organisatie over de uitkomsten van het MTO en de resultaten van de opgestelde plannen.</p>
<p>Alle medewerkers van HAS Hogeschool hebben hard gewerkt om studievertraging als gevolg van Covid-19 te minimaliseren, alsook om de continuïteit van het onderwijs en de vastgelegde eindkwalificaties te borgen. Desondanks kan er sprake zijn van vertraging en uitval onder studenten.</p>	<p>Wij hebben diverse maatregelen genomen om negatieve effecten van Covid-19 op de studievoortgang en -resultaten van studenten te minimaliseren. Daarbij moet worden gedacht aan de omschakeling naar online onderwijs, aangepaste lesvormen en onderwijsroosters en vervangende opdrachten. HAS Hogeschool heeft hiervoor middelen vrijgemaakt.</p> <p>Vanaf 2021 zullen de geormerkte NPO-middelen worden ingezet om, binnen de kaders van het bestaande programma op het gebied van flexibel en adaptief onderwijs, clusterspecifieke problematiek op te vangen teneinde studievertraging en uitval te minimaliseren.</p>
<p>Het sturen op de voortgang van de strategische en de going concern doelen in de uitvoering, is niet op alle onderdelen geborgd. Daarmee is het behalen van de doelen binnen de beschikbaar gestelde middelen niet geborgd.</p>	<p>Voor de doelen die zijn gedefinieerd op het gebied van onderwijs zijn inmiddels stuurvariabelen gedefinieerd en is een dashboard ontwikkeld. In 2021 zal een breder opgezette Balanced Scorecard worden ontwikkeld dat is ingebed in de P&amp;C-cyclus.</p>
<p>De continue ontwikkeling van medewerkers in termen van kennis, competenties vaardigheden en cultuur is niet geborgd. De kwaliteit van de uitvoering is daarmee niet geborgd.</p>	<p>In 2020 is het concept strategisch personeelsbeleid opgesteld waarin scholing en ontwikkeling een belangrijk thema is. In dit 2021 zal het beleid worden geformaliseerd, zal er ruimte in de begrotingen worden gecreëerd voor scholing en ontwikkeling.</p>

Risico's en maatregelen met betrekking tot compliance:

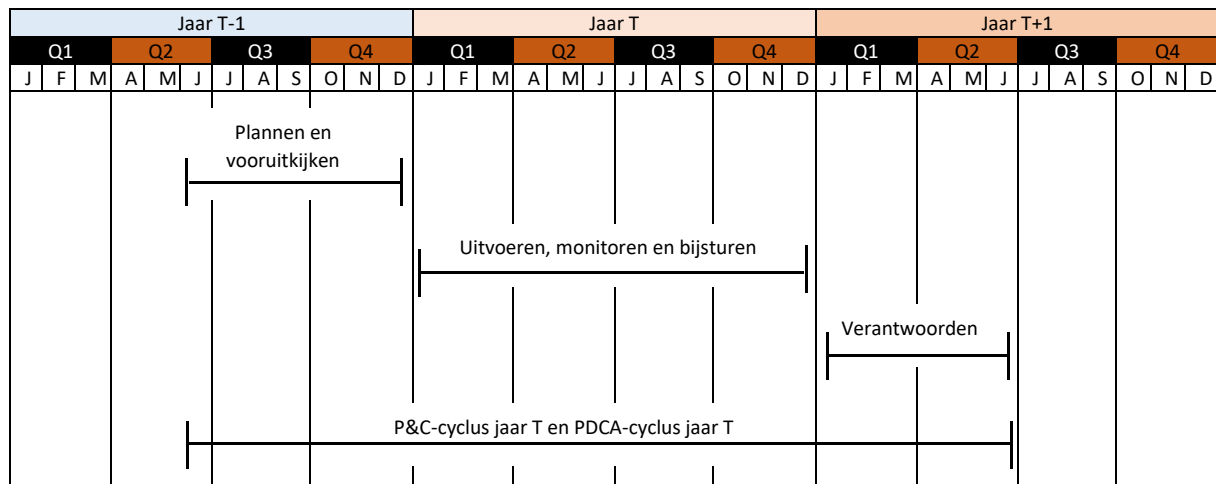
Risico	Beheersmaatregel
Bestaande regelingen voldoen niet altijd aan wet- en regelgeving en branchecodes. De organisatie loopt bovendien het risico dat nieuwe ontwikkelingen op deze gebieden niet tijdig en voldoende worden verwerkt in regelingen en beleid.	Per de begroting 2020 wordt formatieruimte gecreëerd voor een juridisch adviseur. Deze functie wordt geïmplementeerd binnen het team Control van de afdeling Finance & Control. Eén van de resultaatgebieden van de functie is op de hoogte te blijven van relevante wet- en regelgeving en branchecodes en hieromtrent te adviseren richting College van Bestuur en beleidsverantwoordelijken.

## 6.4 Werking van het risicomanagementsysteem

De P&C-cyclus en de PDCA-cyclus staan centraal in de werking van het risicomanagementsysteem. In de HAS-brede P&C-cyclus worden drie hoofdstappen onderscheiden: (i) plannen en vooruitkijken, (ii) uitvoeren, incl. monitoren en bijsturen en (iii) verantwoorden. De PDCA-cyclus valt samen met één totale P&C-cyclus. Een dergelijke cyclus vindt plaats in drie kalenderjaren: het plannen vindt plaats in de periode september-december van jaar T-1.

Het uitvoeren, monitoren en bijsturen vindt plaats in jaar T en het afronden gebeurt in de periode januari-juni in jaar T+1.

Omgekeerd geredeneerd, in één kalenderjaar vinden (onderdelen van) drie verschillende cycli plaats (zie figuur 6.1).



**Figuur 6.1:** Planning & Control cyclus HAS Hogeschool met ingebedde PDCA-cyclus.

De werking van het risicomanagementsysteem per fase wordt toegelicht.

### **Plannen en vooruit kijken (jaar T-1)**

- Begin juni van jaar T-1 stelt het CvB een kaderbrief vast waarin de hoofdlijnen van het HAS-brede beleid alsook de financiële kaders voor jaar T worden beschreven. Uitgangspunt voor de kaderbrief zijn het strategisch kader, de mate waarin de doelstellingen van het jaar T-1 zijn gerealiseerd, externe ontwikkelingen en de financiële meerjarenraming. In de kaderbrief worden de risico's benoemd die het College van Bestuur onderkent voor het jaar T. Ook

worden, op basis van de risicobereidheid, maatregelen vermeld die het College van Bestuur neemt om deze risico's te mitigeren. Deze maatregelen worden als kader meegegeven.

- Op basis van de kaderbrief dienen directeuren en managers in de periode juni-september concept jaarplannen en begrotingen voor het jaar T op te stellen voor hun organisatie-onderdeel. In het jaarplan zijn strategische en operationele doelen opgenomen op de onderdelen onderwijs, onderzoek, kennistransfer en bedrijfsvoering. Een verplicht onderdeel van de jaarplannen is een risico-inventarisatie en beheersmaatregelen. Een verplicht onderdeel in de begrotingen is een risicovoorziening als onderdeel van de beheersmaatregelen.
- Op basis van het concept jaarplan en de concept begroting vindt in de periode oktober-november van jaar T-1 een planningsgesprek plaats tussen het CvB en de clusterdirecties c.q. afdelingshoofden. De risicoparagraaf van de jaarplannen en de begrotingen wordt expliciet besproken. Op basis van het planningsgesprek keurt het CvB –na eventuele wijzigingen– het jaarplan en de begroting goed.
- Mede op basis van de kaderbrief en de clusterbegrotingen stelt het CvB in de periode september-december van jaar T-1 de HAS-brede begroting op. Ook de HAS-brede begroting kent een risicovoorziening, die mede is gevormd op basis van de geïdentificeerde risico's in de kaderbrief en de beoordeling door het College van Bestuur van de decentrale begrotingen.

### ***Uitvoeren, monitoren en bijsturen (jaar T)***

- Directeuren en managers gaan in jaar T het goedgekeurde jaarplan uitvoeren binnen de goedgekeurde begroting. Teneinde te kunnen sturen ontvangen zij tweemaandelijks vanuit de afdeling Finance & Control een rapportage over de voortgang en de financiën. Onderdeel van de rapportages in de maanden mei en september is een financiële jaarprognose en risicobeoordeling. De rapportages worden toegelicht door de business controllers.
- Op basis van de rapportages vindt in juni van jaar T een implementatiegesprek plaats tussen het College van Bestuur en de directeuren c.q. de managers. Daarin wordt de voortgang van de realisatie van het jaarplan besproken, inclusief de risicobeoordeling, de eventuele inzet van de decentrale risicovoorziening en de voorgestane maatregelen om bij te sturen op de doelen van het jaarplan en de begroting.
- Binnen het College van Bestuur ontvangt de portefeuillehouder Financiën maandelijks een HAS-brede financiële rapportage. Tweemaandelijks ontvangt het volledige College van Bestuur een rapportage over de voortgang en de financiën van de afgelopen twee maanden. Onderdeel van de rapportages in de maanden mei en september is een financiële jaarprognose, inclusief risicobeoordeling.
- Ter informatie stuurt het CvB de rapportage in maart, mei en september naar de (auditcommissie van de) Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad.

### ***Verantwoorden (jaar T+1)***

- In februari van jaar T+1 ontvangen clusterdirecties en afdelingshoofden een rapportage over het volledige jaar T m.b.t. de realisatie van het jaarplan en de financiën. Onderdeel daarvan is de uitputting van de decentrale risicovoorziening.
- Op basis van de rapportage vindt in maart een realisatiegesprek plaats tussen het College van Bestuur en de clusterdirecties c.q. afdelingshoofden. Daarin wordt besproken in welke mate het jaarplan (incl. de daarin geformuleerde doelen) is gerealiseerd binnen de gestelde financiële kaders. Ook wordt besproken welke risico's zich hebben voorgedaan en welke

nieuwe risico's worden onderkend. Deze fungeren als input voor de kaderbrief voor de volgende cyclus.

- Mede op basis van het realisatiegesprek verleent het College van Bestuur in april financiële décharge aan de clusterdirecties c.q. afdelingshoofden en vindt de afwikkeling van het resultaat plaats. Onderdeel van de décharge is een besluit van het College van Bestuur omtrent de eventuele vrijval van de decentrale risicovoorziening.
- Het CvB stelt in de periode mei-juni van jaar T+1 het HAS-brede jaarverslag, inclusief jaarrekening op voor het jaar T. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de risico-inventarisatie.

## **HOOFDSTUK 7 – CONTINUÏTEIT**

Het borgen van de continuïteit van HAS Hogeschool vergt dat we zicht hebben op de relevante ontwikkelingen voor HAS Hogeschool en met een heldere visie aantonen hoe we ons daarop voorbereiden. Een belangrijk element voor de continuïteit is een solide financieel meerjarenbeleid. Daarmee bewaken we de balans om voldoende reserves aan te houden om risico's te beheersen, en tegelijkertijd er voor te zorgen dat publieke middelen zoveel mogelijk worden besteed aan het onderwijs. Goed zicht hebben op onze studentenaantallen is direct gekoppeld aan ons financieel meerjarenbeleid; onze financiering is er immers voor een groot gedeelte van afhankelijk. Naast het financiële perspectief is het voor de continuïteit van belang om goed zicht te hebben op ontwikkelingen met betrekking tot de kwaliteit van onderwijs en personeel, het groene domein en de bedrijfsvoering en interne organisatie. In de volgende paragrafen gaan we in op deze elementen.

### **7.1 Ontwikkelingen in het groene domein**

Samen met Van Hall Larenstein, Aeres en Inholland verzorgt HAS Hogeschool de hbo-opleidingen in het groene domein. De ontwikkelingen en uitdagingen waar de vier instellingen voor staan zijn op belangrijke onderdelen gelijk. Grote maatschappelijke opgaven, zoals de energie-, klimaat- en voedseltransitie, liggen in het hart van het groene domein. Hoe zorgen we dat we voldoende studenten opleiden om bij te kunnen dragen aan het oplossen van deze problemen en hoe versterken we daartoe het imago van de sector? Hoe ontwikkelen we van klassieke hogescholen met een focus op onderwijs naar hogescholen die meer in balans zijn met onderzoek en valorisatie? En die een regierol pakken in het oplossen van maatschappelijke uitdagingen? Dit soort vraagstukken vergt afstemming, samenwerking en coalitievorming tussen de hogescholen in het groene domein. Diverse continuïteitvraagstukken vergen verkenningen op deze thema's. Op het gebied van onderzoek zijn de eerste stappen gezet met de oprichting van een Center of Expertise (CoE) in het groene domein. De vier groene hogescholen werken hierin samen. De komende jaren zal HAS Hogeschool proactief inzetten op een verdieping binnen het CoE Groen alsook op een verkenning op de andere gebieden, inclusief bedrijfsvoering.

### **7.2 Ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit van onderwijs en personeel**

HAS Hogeschool kent kleinschalig en intensief onderwijs dat van een goede kwaliteit (zie hoofdstuk 2). We erkennen de noodzaak dat we de komende jaren, met behoud van de kwaliteit, ons onderwijs moeten flexibiliseren. Om deze reden vormt 'kwaliteit van onderwijs' één van de vier strategische focusgebieden binnen het strategisch kader van 'Ambitie 2025'. Met de flexibilisering van ons onderwijs sluiten we aan op een belangrijke ontwikkeling binnen het hoger onderwijs. Het betekent onder andere dat we prioriteit moeten geven aan onze portfolio-ontwikkeling. De eerste stappen hebben we gezet met een visie op flexibel en adaptief onderwijs en de ontwikkeling van een aantal minoren. Hiermee is een beweging in gang gezet om het portfolio van HAS Hogeschool uit te breiden. De komende jaren zullen we moeten nadenken over Associate degrees, Masters degrees en de Professionals Doctorate degrees die recent binnen het hbo zijn ingevoerd. Vanuit het perspectief van een leven lang leren moeten we aanhaken op de ontwikkelingen rondom micro-credentials.

De komende jaren zullen we ons onderwijs ook anders moeten gaan organiseren om onze strategische ambities te realiseren. Zowel de uitvoering als de doorontwikkeling van opleidings-curricula kosten te veel tijd en geld. Naar de toekomst toe is een betere balans noodzakelijk tussen studeerbaarheid, doceerbaarheid en organiseerbaarheid.



Als kennisintensieve, professionele organisatie zijn goede kwaliteit van onderwijs en personeel direct aan elkaar gekoppeld. De komende jaren zullen we blijven investeren in scholing en ontwikkeling van personeel. Van belang blijft ook de aandacht voor de hoge ervaren werkdruk en de mogelijke gezondheids- en welzijnsaspecten die voortvloeien uit de Covid-19 pandemie. Het strategisch personeelsbeleid dat in 2020 is ontwikkeld gaat op deze onderdelen in. Het beleid zal de komende jaren worden geconcretiseerd in regelingen, maatregelen en instrumentarium.

### **7.3 Ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering**

Een goed lopende interne organisatie is cruciaal voor de continuïteit van HAS Hogeschool. Deze noodzaak is onderkend in 'Ambitie 2025' waarin robuuste bedrijfsvoering als strategisch focusgebied is benoemd. Vanuit dit focusgebied zal in 2021 en 2022 de focus er op liggen om de basis op orde te brengen qua processen, systemen, functies en informatiestromen. Hiermee maken we een aantal noodzakelijke inhaalslagen om klaar voor de toekomst te zijn. Ook de bovengenoemde verkenning naar samenwerkingsmogelijkheden in het groene domein zal de komende jaren worden opgepakt.

### **7.4 Financieel meerjarenbeleid**

Goed financieel beleid is van groot belang voor de continuïteit van HAS Hogeschool. De afgelopen jaren heeft HAS Hogeschool geen financieel meerjarenbeleid gevoerd. Medio 2020 heeft het College van Bestuur de drie bouwstenen van zijn financieel meerjarenbeleid beschreven. Goed financieel beleid vergt dat we realistisch en beleidsrijk begroten op basis van ons strategisch kader, sturen op relevante ontwikkelingen en risico's, en onze begrotingen duurzaam in evenwicht brengen. Teneinde inhoud te kunnen geven aan deze bouwstenen zullen in 2021 en 2022 vier analyses worden uitgevoerd. De effecten ervan zullen per 2022 in de begroting(skaders) verwerkt gaan worden:

1. De afgelopen twee jaar heeft HAS Hogeschool zijn financiële positie versterkt. Per eind 2019 zijn de kengetallen voor solvabiliteit en liquiditeit weer boven de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Ook is het verscherpt toezicht vanuit de Inspectie per half augustus 2020 beëindigd. De komende jaren wil het College van Bestuur de financiën van de organisatie verder versterken. Als uitgangspunt blijft daartoe een jaarlijkse rendementseis van 2,5% gehanteerd worden. Dat leidt tot een versterking van onze solvabiliteit en liquiditeit. In 2021 zal een onderzoek, inclusief benchmark, worden uitgevoerd naar de streefwaarden voor de solvabiliteit en liquiditeit. Daarmee worden de kengetallen geobjectiveerd en in relatie gebracht tot de zgn. kapitalisatiefactor, i.e. de maat waarmee we onze middelen inzetten voor onze kernactiviteiten.
2. Goed financieel beleid vereist dat we ook voldoende financiële middelen hebben om risico's op te vangen. In 2020 is het risicomanagementsysteem voor de eerste keer in gebruik genomen. Voor de centrale en decentrale begrotingen heeft dat geleid tot het (verplicht) opnemen van een risicovoorziening op basis van een risico-inventarisatie. De komende jaren zal, vanuit een meerjarig perspectief op continuïteitsrisico's, een weerstandsvermogen worden opgebouwd. Daarmee kunnen de financiële gevolgen van opgetreden risico's worden opgevangen. Als uitgangspunt geldt dat ook het weerstandsvermogen wordt gevormd op basis van de rendementseis van 2,5%, tenzij de continuïteitsrisico's een hogere dotatie noodzaken.

3. De noodzaak om de bedrijfsvoering van de organisatie structureel te versterken vereist een structurele verschuiving van middelen van de primaire activiteiten naar de bedrijfsvoering. Per 2020 heeft het College van Bestuur het budget voor het cluster Bedrijfsvoering met structureel 1,1 mio euro verhoogd. In 2021 zal een nadere analyse, inclusief benchmark, plaatsvinden waarmee de structureel benodigde omvang voor het cluster Bedrijfsvoering nader kan worden geduid en onderbouwd. Ook deze component is een dominante variabele in het financieel meerjarenbeleid.
4. Tenslotte, HAS Hogeschool kent geen stabiel evenwicht tussen enerzijds structurele kosten en structurele opbrengsten, en anderzijds incidentele kosten en incidentele opbrengsten. Als voorbeeld, de (incidentele) leenstelselmiddelen worden voor een aanzienlijk deel ingezet ter dekking van structurele activiteiten op het gebied van onderzoek en internationalisering. Een nadere analyse zal inzicht moeten geven in de omvang van de problematiek. Een nieuw te bereiken evenwicht is ook een dominante variabele in het financieel meerjarenbeleid.

De komende jaren zullen we het financieel meerjarenbeleid verder vormgeven op basis van de bovengenoemde vier analyses. Daarmee zal de komende jaren ook een scherpere beoordeling kunnen plaatsvinden van de continuïteitsperspectieven die in de andere paragrafen van dit hoofdstuk worden beschreven.

## 7.5 Studentenaantallen 2020-2025

Tabel 7.1 toont de geprognoseerde studentenaantallen voor de periode 2020-2025 en de daarvan afgeleide formatieve ontwikkeling op basis van de huidige rekenmodellen. Vanuit meerjarig perspectief beoogt HAS Hogeschool om de groei van het aantal studenten in 's-Hertogenbosch te stabiliseren en in Venlo te laten groeien. Hiermee neemt de druk op de exploitatie af terwijl de incidentele middelen voor de locatie in Venlo de komende jaren kunnen worden afgebouwd. De stabilisatie draagt er ook aan bij dat er focus ligt op de versterking van de strategisch focus op de verbinding van onze kernactiviteiten, de kwaliteit van ons onderwijs, een robuuste bedrijfsvoering en de financiën.

**Tabel 7.1:** geprognoseerde studentenaantallen en formatiegroei 2020-2024.

	2020	2021	2022	2023	2024
Studenten	3.820	3.879	4.006	4.148	4.283
Bestuur/management	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80
Personeel primair proces	280,90	283,25	287,32	292,83	296,28
Ondersteunend personeel	96,90	97,00	97,00	97,00	97,00
<b>Totaal</b>	<b>395,60</b>	<b>398,05</b>	<b>402,12</b>	<b>407,63</b>	<b>411,08</b>

## 7.6 Exploitatie-ontwikkeling 2020-2025

De geprognoseerde studentenaantallen en formatie leiden, tezamen met een rendementseis van 2,5%, tot de meerjaren exploitatie 2021-2025 zoals opgenomen in tabel 7.2. De exploitatie-ontwikkeling laat zien dat HAS Hogeschool de komende jaren in evenwicht komt. Voor 2021 is een negatief resultaat begroot. Hiervoor is in 2020 voorzien middels een bestemmingsreserve ten behoeve van 2021.

**Tabel 7.2:** geconsolideerde exploitatie-ontwikkeling 2020-2025

	Werkelijk 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025
Rijksbijdragen	36.039	36.821	39.503	39.374	40.068	40.354
Overig overheid en subsidies	1.035	534	155	10	-	-
Collegegelden	6.956	7.216	7.447	7.778	8.045	8.281
Baten/werken i.o.v. derden	4.608	6.935	7.335	7.628	7.781	7.858
Overige baten	293	285	289	292	295	299
<b>Totaal baten</b>	<b>48.931</b>	<b>51.790</b>	<b>54.728</b>	<b>55.082</b>	<b>56.189</b>	<b>56.792</b>
Personele lasten	34.800	37.687	38.568	39.332	40.137	40.861
Afschrijvingen activa	1.854	1.800	1.962	1.858	1.717	1.807
Huisvestingslasten	2.685	2.896	2.925	2.955	2.984	3.014
Overige lasten	7.075	9.678	10.240	9.859	10.217	9.862
Financiële baten en lasten	137	123	124	125	126	127
<b>Totaal lasten</b>	<b>46.551</b>	<b>52.184</b>	<b>53.819</b>	<b>54.128</b>	<b>55.182</b>	<b>55.672</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.380</b>	<b>-395</b>	<b>909</b>	<b>954</b>	<b>1.007</b>	<b>1.120</b>
Rendementseis 2,5% <sup>1</sup>	840	856	907	900	906	913
Verschil resultaat en rendementseis	1.540	0	2	54	101	207

## 7.7 Balans-ontwikkeling 2020 - 2025

De exploitatie-ontwikkeling zoals weergegeven in de vorige paragraaf leidt tot een meerjarenbalans 2020 - 2025 zoals opgenomen in tabel 7.3.

**Tabel 7.3:** geconsolideerde balans-ontwikkeling 2020-2025

	Werkelijk 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025
<b>ACTIVA</b>						
Materiële vaste activa	23.366	23.137	22.675	22.317	22.100	21.793
Vorderingen	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952
Liquide middelen	10.519	9.996	11.009	11.963	12.831	13.900
<b>Totaal Activa</b>	<b>35.837</b>	<b>35.085</b>	<b>35.636</b>	<b>36.232</b>	<b>36.882</b>	<b>37.645</b>
<b>PASSIVA</b>						
<b>EIGEN VERMOGEN</b>						
Reserves	11.774	11.380	12.289	13.243	14.250	15.370
<b>VOORZIENINGEN</b>						
Personeelvoorziening	3.031	3.031	3.031	3.031	3.031	3.031
Overige voorzieningen	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>7.436</b>	<b>7.078</b>	<b>6.720</b>	<b>6.362</b>	<b>6.005</b>	<b>5.648</b>
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>12.035</b>	<b>12.035</b>	<b>12.035</b>	<b>12.035</b>	<b>12.035</b>	<b>12.035</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>35.837</b>	<b>35.085</b>	<b>35.636</b>	<b>36.232</b>	<b>36.882</b>	<b>37.645</b>

<sup>1</sup> over Rijksbijdrage.

## 7.8 Ontwikkeling kengetallen 2020 - 2025

Tabel 7.4 toont de ontwikkeling van de financiële kengetallen voor de periode 2020 t/m 2025. De tabel laat zien dat de beoogde versterking van de liquiditeit en de solvabiliteit van HAS Hogeschool wordt gerealiseerd.

**Tabel 7.4:** ontwikkeling financiële kengetallen 2020-2025.

	<b>Werkelijk 2020</b>	<b>Begroot 2021</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Begroot 2024</b>	<b>Begroot 2025</b>
<b>Solvabiliteit I</b>	0,33	0,32	0,34	0,37	0,39	0,41
<b>Solvabiliteit II</b>	0,46	0,46	0,47	0,49	0,51	0,53
<b>Liquiditeit</b>	1,04	0,99	1,08	1,16	1,23	1,32
<b>Huisvestingsratio</b>	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
<b>Rentabiliteit</b>	4,86	-0,76	1,66	1,73	1,79	1,97

## HOOFDSTUK 8 – JAARREKENING

### 8.1 Algemene gegevens

#### *Rechtspersoon*

Naam	Stichting HAS Opleidingen
Adres	Onderwijsboulevard 221
Vestigingsplaats	5223 DE 's-Hertogenbosch
Postadres	Postbus 90108, 5200 MA 's-Hertogenbosch
BRIN	21CW
KvK nummer	41084408
Bevoegd gezag nr.	40205
Telefoon	088-8903600
Internetsite	has@has.nl
Website	www.has.nl
Naam contactpersoon	Sandra Nauta
Telnr. Contactpersoon	088-8903814
E-mailadres contactpersoon	<a href="mailto:S.Nauta@has.nl">S.Nauta@has.nl</a>

#### *Gegevens over de geconsolideerde rechtspersoon*

Naam	Stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen
Adres	Onderwijsboulevard 221
Vestigingsplaats	5223 DE 's-Hertogenbosch
Postadres	Postbus 90108, 5200 MA 's-Hertogenbosch
KvK nummer	41086191
Telefoon	088-8903637
Internetsite	haskennistransfer@has.n
Website	www.haskennistransfer.nl
Naam contactpersoon	Sandra Nauta
Telnr. Contactpersoon	088-8903814
E-mailadres contactpersoon	<a href="mailto:S.Nauta@has.nl">S.Nauta@has.nl</a>

#### *Bestuurders van beide rechtspersonen:*

Drs. D.J. Pouwels, voorzitter van het College van Bestuur  
Drs. L.G.M. Chermin, lid van het College van Bestuur  
Dr. E.W.G.M. van Geenen, lid van het College van Bestuur

## 8.2 Geconsolideerde balans 2020 per 31 december 2020

Bedragen x € 1.000, balans na resultaatbestemming

### ACTIVA

	31-12-2020	31-12-2019	
<b>Vaste activa</b>			
1.2	Materiële vaste activa	23.366	24.043
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>23.366</b>	<b>24.043</b>
<b>Vlottende activa</b>			
1.5	Vorderingen	1.952	2.110
1.7	Liquide middelen	10.518	5.112
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>12.470</b>	<b>7.223</b>
	<b>Totaal Activa</b>	<b>35.836</b>	<b>31.266</b>

### PASSIVA

	31-12-2020	31-12-2019	
2.1	Eigen vermogen	11.773	9.394
2.2	Voorzieningen	4.592	3.841
2.3	Langlopende schulden	7.436	7.794
2.4	Kortlopende schulden	12.035	10.237
	<b>Totaal Passiva</b>	<b>35.836</b>	<b>31.266</b>

### 8.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020

(Bedragen x € 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
<b>3. Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	36.039	35.095	34.660
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.035	2.079	1.320
3.3 Collegegelden	6.956	6.945	6.682
3.4 Baten werken in opdracht van derden	4.608	5.590	5.042
3.5 Overige baten	293	219	265
	<b>48.931</b>	<b>49.928</b>	<b>47.969</b>
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	34.800	34.900	34.924
4.2 Afschrijvingen	1.854	1.943	1.835
4.3 Huisvestingslasten	2.685	2.921	2.683
4.4 Overige lasten	7.075	9.190	6.922
5. Financiële baten en lasten	137	135	130
	<b>46.551</b>	<b>49.089</b>	<b>46.494</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.380</b>	<b>840</b>	<b>1.475</b>
<b>Bestemmingsreserve 2020</b>	<b>1.250</b>	<b>700</b>	<b>700</b>
<b>Resultaat na bestemmingsreserve</b>	<b>1.130</b>	<b>140</b>	<b>775</b>

## 8.4 Kasstroomoverzicht

Bedragen x € 1.000

	2020	2019
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo van baten en lasten	2.380	1.475
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	1.844	1.835
- Mutaties voorzieningen	751	1.347
	<u>2.595</u>	<u>3.182</u>
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Voorraden	0	0
- Vorderingen	157	131
- Kortlopende schulden excl. schulden kredietinstellingen	1.798	486
	<u>1.955</u>	<u>617</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>6.930</b>	<b>5.274</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiële vaste activa	-1.253	-529
Desinvesterings in materiële vaste activa	87	52
Financiële vaste activa	0	0
	<u>-1.166</u>	<u>-477</u>
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-1.166</b>	<b>-477</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aflossing langlopende schulden	-358	-7.516
Nieuw opgenomen leningen	0	7.753
	<u>-358</u>	<u>237</u>
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-358</b>	<b>237</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>5.406</b>	<b>5.034</b>
<b>Beginstand liquide middelen</b>	5.112	78
<b>Beginstand kredietfaciliteit</b>	0	-161
Mutatie liquide middelen	5.406	5.034
Mutatie kredietfaciliteit	0	161
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>10.518</b>	<b>5.112</b>
<b>Eindstand kredietfaciliteit</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## 8.5 Grondslagen voor de jaarrekening

### Activiteiten HAS opleidingen

HAS Hogeschool is hét opleidings- en expertisecentrum van Zuid-Nederland in de sector agro, food en leefomgeving met een vestiging in 's-Hertogenbosch en Venlo. HAS Hogeschool is een middelgrote hogeschool waar de dynamische driehoek van studenten, docenten en bedrijfsleven centraal staat. Onze kernwaarden zijn betrokken, ondernemend en eigenwijs.

De HAS richt zich op 3 kernactiviteiten:

1. hbo onderwijs,
2. kennistransfer en
3. kennisontwikkeling.

### Schatting

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt de leiding van de onderneming schattingen en gaat van bepaalde veronderstellingen uit die van invloed kunnen zijn op de waardering van de activa, passiva en de uitkomsten van de winst-en-verliesrekening. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

### Financiële instrumenten

De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, die in de balans als activa en passiva zijn verantwoord. De op de balans opgenomen financiële instrumenten bestaan voornamelijk uit financiële vaste activa (met uitzondering van deelnemingen), handelsdebiteuren, effecten, liquide middelen, (achtergestelde) lang- en kortlopende leningen en leveranciers en handelskredieten. Over deze financiële instrumenten loopt de onderneming rente- en kredietrisico. De onderneming maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten om deze risico's af te dekken.

### Waardering van activa en passiva

Alle activa en passiva zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij hieronder anders is vermeld.

### Consolidatie

In dit verslag is Stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen volledig geconsolideerd. Voor de enkelvoudige balans en exploitatierekening van HAS Opleidingen zijn dezelfde waarderingsgrondslagen gehanteerd als voor de geconsolideerde jaarrekening.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingprijs, verminderd met de afschrijving op basis van economische levensduur.

Onder de materiële vaste activa vallen de onderstaande posten:

1. Gebouwen  
De gebouwen betreffen de opstallen aan de Onderwijsboulevard.  
Afschrijving op het pand geschiedt in 30 jaar.
2. Schooltuincomplex  
Dit complex wordt afgeschreven in 15 jaar.

### 3. Terreinen

Hiermee bedoelen we het terrein aan de Onderwijsboulevard.  
Op de terreinen wordt niet afgeschreven.

### 4. Inventaris en apparatuur

Deze post is gewaardeerd tegen verkrijgingprijs, verminderd met de afschrijving op basis van de verwachte economische levensduur. Het betreft hierbij inventarisgoederen waarvan de aanschaffingsprijs boven € 1.000 ligt.

Voor de afschrijving van inventaris worden verschillende afschrijvingstermijnen aangehouden afhankelijk van de verwachte economische levensduur van het inventarisgoed. De volgende afschrijvingstermijnen worden aangehouden:

- Computerapparatuur en a.v. middelen : 3 tot 5 jaar
- Software : 4 jaar
- Algemene inventaris en meubilair : 5 tot 20 jaar
- Inventaris en inrichting laboratoria : 5 tot 12 jaar

## **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa zijn opgenomen tegen verkrijgingprijs.

## **Vorderingen en liquide middelen**

De vorderingen en liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde.

Op de liquide middelen zijn de reguliere courantrekeningen bij banken.

## **Eigen vermogen**

In het eigen vermogen is het resultaat over 2020 verwerkt.

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve, bestemmingsreserves en een bestemmingsreserve privaat, zijnde de algemene reserve van Stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen. Bestemmingsreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend. Het eigen vermogen is gesplitst naar publieke en private middelen. In de toelichting zijn de afzonderlijke reserves toegelicht.

## **Voorzieningen**

De voorzieningen zijn onderverdeeld in 2 categorieën:

### 1. Personeelsvoorzieningen

Hierin zijn opgenomen:

- Voorziening inzake uitkeringen voor jubilea, deze voorziening is opgenomen tegen contante waarde met een rente voet van 0%. Voorheen is deze voorziening opgenomen tegen een contante waarde met een rente voet van 4%. De afspraak is gemaakt om de extra dotatie, in verband met de aanpassing in rente %, gelijkmatig te verdelen over 4 jaar. In 2017 is de eerste extra dotatie opgenomen;
- Voorziening voor wachtgeldverplichtingen, deze voorziening is opgenomen tegen nominale waarde. Nominale waarde is gelijk aan de contante waarde met een rente voet van 0%;
- Voorziening voor Duurzame inzetbaarheidsuren, in deze voorziening zijn de uren opgenomen waarbij het spaardoel een sabbatical is. Deze voorziening is opgenomen

tegen nominale waarde, de eerste dotatie aan de voorziening is in 2017 gedaan. Nominale waarde is gelijk aan de contante waarde met een rente voet van 0%;

- Voorziening Werktijdvermindering senioren (WS), in deze voorziening zijn de medewerkers opgenomen die per balansdatum deelnemen aan de WS regeling voor de gehele looptijd van de regeling. Verder is op basis van historische gegevens tevens een voorziening voor toekomstige gebruikers van deze regeling. Deze voorziening is opgenomen tegen nominale waarde en de eerste dotatie is in 2018 gedaan. Nominale waarde is gelijk aan de contante waarde met een rente voet van 0%.

## 2. Overige voorzieningen

Hierin is opgenomen:

- Voorziening groot onderhoud: Jaarlijks wordt een bedrag gedoteerd aan de voorziening groot onderhoud op basis van het meerjarenonderhoudsplan. De werkelijke kosten worden jaarlijks ten lasten van de voorziening gebracht.
- Voorziening projectrisico, de eerste dotatie aan deze voorziening heeft plaatsgevonden in 2018 en de voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.
- Voorziening belastingen: bij Brightbox vindt een controle plaats door de Belastingdienst. Deze controle is nog niet afgerond, maar de Belastingdienst heeft aangegeven een naheffing op te gaan leggen. Hiervoor is een voorziening opgenomen.

### **Pensioenverplichtingen**

De stichting heeft een pensioenregeling, welke te classificeren is als een toegezegd-pensioenregeling. Onder een toegezegd-pensioenregeling wordt verstaan een regeling waarbij aan de werknemers een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De stichting heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het ABP verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde-bijdrageregeling. In geval van een tekort bij het ABP heeft de stichting geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaar einde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord. De beleidsdekkingsgraad ultimo boekjaar van ABP bedraagt 93,5%. Per 31 januari 2021 bedraagt de beleidsdekkingsgraad 93,8%

### **Kortlopende schulden**

Onder de kortlopende schulden zijn de volgende posten opgenomen:

1. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar met betrekking tot de langlopende leningen.
2. De vooruit ontvangen termijnen OHW, dit betreft het saldo van kosten en vooruit ontvangen bedragen inzake onderhanden projecten bij voornamelijk HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen.
3. De vooruit ontvangen subsidies EZ, dit betreffen vooruit ontvangen bedragen met betrekking tot nog niet (volledig) uitgevoerde projecten bij HAS Hogeschool. De in deze projecten reeds geïnvesteerde kosten zijn opgenomen in de exploitatierekening.

### **Projectadministratie**

Voor nagenoeg alle uitgevoerde projecten wordt voor wat betreft de inzet van uren gebruik gemaakt van het systeem URS (Uren Registratie Systeem). In dit systeem worden alle gerealiseerde uren door alle medewerkers die werken op projecten geregistreerd. Voor een groot deel van de projecten worden de personele kosten aan de projecten toegerekend op basis van de uren per project per medewerker.

De voor de berekening van de personele kosten gehanteerde uurtarieven zijn ontleend aan de 'Tabel Integrale loonkosten per salarisschaal in 2017' volgens handleiding Overheidstarieven 2017. Hierbij is het gemiddelde tarief gehanteerd dat geldt voor de schalen 3 t/m 9, 10 t/m 12 en groter dan 12.

### **Bepaling van het exploitatiesaldo**

Alle baten en lasten zijn gebaseerd op het toerekeningbeginsel en het realisatiebeginsel.

Zoals in de toelichting op de exploitatierekening wordt vermeld sluiten de rijksbijdragen aan bij het jaaroverzicht 2020, dat ontvangen is van het ministerie.

De overige subsidies EZ, post 3.1.2., en de overige overheidsbijdragen, post 3.2.2. betreffen de middelen besteed aan de uitvoering van diverse projecten. Zie de projectspecificaties als bijlagen in deze jaarrekening.

Post 3.4 Baten werken in opdracht van derden betreft de projecten in het verslagjaar van Stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen en de besteding van overige subsidies in HAS Hogeschool projecten.

### **Rapporteringvaluta**

Deze jaarrekening is opgesteld in euro's.

### **Richtlijnen**

De jaarrekening is opgesteld overeenkomstig RJ 660 Onderwijsinstellingen.

### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

## 8.6 Toelichting op de geconsolideerde balans

### 1. Activa

#### Materiële vaste activa

##### Verloopoverzicht Vaste Activa 2020

	1.2.1.1 Gebouwen	In uitvoering en vooruit- betalingen gebouwen	1.2.1.2 Terreinen	1.2.2.1 Inventaris HAS	In uitvoering en vooruit- betalingen inventaris	1.2.2.2 Inventaris HKT	Totaal
Aanschafprijs t/m 2019	29.942	0	3.223	14.044	77	0	<b>47.286</b>
Cumulatieve afschr. t/m 2019	13.951	0	0	9.292	0	0	<b>23.243</b>
Boekwaarde per 1-1-2019	15.991	0	3.223	4.752	77	0	<b>24.043</b>
Investerings in 2020	29	0	0	1.224	0	0	<b>1.253</b>
Desinvesteringen in 2020	0	0	0	10	77	0	<b>87</b>
Aanschafwaarde	0	0	0	44	77	0	
Cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	34	0	0	
Afschrijvingen in 2020	720	0	0	1.124	0	0	<b>1.844</b>
	<b>15.300</b>	<b>0</b>	<b>3.223</b>	<b>4.842</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23.365</b>
Aanschafprijs per 31-12-2020	29.971	0	3.223	15.258	0	0	<b>48.452</b>
Cumulatieve afschr t/m 2020	14.671	0	0	10.416	0	0	<b>25.087</b>
<b>Boekwaarde per 31-12-2020</b>	<b>15.300</b>	<b>0</b>	<b>3.223</b>	<b>4.842</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23.366</b>

	31-12-2020	31-12-2019
<b>1.5 Vorderingen</b>		
1.5.1 Debiteuren	369	739
1.5.3 Groepsmaatschappij	6	0
1.5.7 Overige vorderingen	0	121
1.5.8 Overlopende activa	1.683	1.356
1.5.9 Af: voorziening voor oninbaarheid	-106	-106
<b><u>Vorderingen</u></b>	<b><u>1.952</u></b>	<b><u>2.110</u></b>

De post overlopende activa (1.5.8) bestaat met name uit een bedrag dat de HAS Opleidingen nog dient te ontvangen van de Gemeente Venlo en de Provincie Limburg.

#### Uitsplitsing vorderingen:

1.5.7.1 Personeel	0	0
1.5.7.2 Overige	0	121
<b><u>Overige vorderingen</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>121</u></b>

1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	1.561	1.318
1.5.8.2	Verstreckte voorschotten	5	8
1.5.8.3	Overige overlopende activa	117	30
	<u>Overlopende activa</u>	<b>1.683</b>	<b>1.356</b>
1.5.9.1	Stand per 1-1	-106	-66
1.5.9.2	Onttrekking	87	22
1.5.9.3	Dotatie	-87	-62
	<u>Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid</u>	<b>-106</b>	<b>-106</b>
<b>1.7</b>	<b>Liquide middelen</b>		
1.7.1	Kasmiddelen	0	1
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	10.518	5.112
	<u>Liquide middelen</u>	<b>10.518</b>	<b>5.113</b>

## 2. Passiva

### 2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2020	Resultaat 2021	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
2.1.1	9.920	838	0	10.758
2.1.3	-1.226	292	0	-934
2.1.3	700	1.250	0	1.950
	<b>9.394</b>	<b>2.380</b>	<b>0</b>	<b>11.773</b>

### Resultaatbestemming

De opgave van de verwerking van het batig of nadelig saldo, of, zolang deze niet vaststaat, het voorstel daartoe, wordt vermeld in een afzonderlijk overzicht onder de staat van baten en lasten. De voorgestelde bestemmingsreserve 2021 ter grootte van € 1.250.000 is hierin opgenomen.

### Eigen vermogen

Indien de organisatie een deel van het eigen vermogen heeft afgezonderd omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven dan gezien haar doelstelling zou zijn toegestaan en deze beperking is door het bestuur aangebracht, dient zij dit deel aan te merken als bestemmingsreserve.

Ten behoeve van de focusgebieden "Robuuste bedrijfsvoering", "Verbeteren kwaliteit onderwijs" en "Cultuurontwikkeling" binnen HAS Hogeschool wordt een deel van het resultaat van 2020 bestemd.

## 2.2

	Stand per 1-1-2020	Dotaties in 2020	Onttrekkingen/ vrijval in 2020	Stand per 31-12-2020	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1jaar
2.2.1 Personeelsvoorzieningen						
Voorziening jubilea	571	170	26	714	21	693
Voorziening wachtgeld	670	264	340	594	157	437
Voorziening WS regeling	1.553	206	213	1.547	82	1.465
Voorziening DI uren	23	167	14	176	176	0
2.2.3 Onderhoudsvoorziening	723	338	168	893	227	666
2.2.3 Voorziening belastingen	0	233	0	233	233	0
2.2.3 Voorziening projectrisico	301	139	5	435	435	0
<b>Voorzieningen</b>	<b>3.841</b>	<b>1.517</b>	<b>766</b>	<b>4.592</b>	<b>1.331</b>	<b>3.261</b>

In de categorie 2.2.1 Personeelsvoorziening is per 2018 de voorziening Werktijdvermindering Senioren (WS) als nieuwe voorziening opgenomen. In de categorie 2.2.3 is de voorziening projectrisico opgenomen per 2018.

## 2.3 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2020	Aangegane Leningen in 2020	Aflossingen in 2020	Stand per 31-12-2020	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3 Schatkistbankieren	7.538	0	258	7.279	5.987	0,81
2.3.4 Schuld OCW	615		100	515	15	0
	8.153			7.794		
Aflossingsverplichting in t+1	358			358		
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>7.794</b>			<b>7.436</b>		

### 2.3.3 Ministerie van financiën

Dit betreft de regeling schatkistbankieren. De afgeloste leningen zijn direct, via schatkistbankieren, gefinancierd voor een bedrag van € 7.753.000. Voor deze lening is de volgende zekerheid verstrekt:

- Garantstelling door het ministerie van OCW
- Eerste hypothecaire zekerheidsstelling

De looptijd van de lening is 32 jaar. De aflossingsverplichting in 2021 bedraagt voor de lening van het Ministerie van financiën € 258.000. en aan OCW € 100.000. Daarnaast is er via schatkistbankieren een rekening courant faciliteit toegekend ter hoogte van een maximum van € 3.600.000. Het gebruikte deel van deze rekeningcourant faciliteit is opgenomen onder de kortlopende schulden (2.4.1). Een nadere toelichting op deze rekening courant faciliteit is opgenomen onder categorie 2.4 wanneer hiervan gebruik wordt gemaakt (per balansdatum niet van toepassing).

### 2.3.4 Schuld OCW

In september 2018 is er door OCW een besluit genomen met betrekking tot de terugvordering van de bekostiging met betrekking tot het zij-instroomtraject. In 2018 is er een definitief bedrag vastgesteld dat door de HAS Hogeschool terugbetaald dient te worden. Het bedrag is vastgesteld op € 715.000 en dient in 7 jaar terugbetaald te worden. Het bedrag wordt elk jaar in mindering gebracht via de Rijksbijdragen, voor het eerst in 2019. Deze bedragen zijn in de begroting 2020 en de meerjarenbegroting meegenomen. De schuld ter hoogte van € 515.000 is verantwoord onder categorie 2.3.4.

	31-12-2020	31-12-2019
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		
2.4.1 Kredietinstellingen	258	258
2.4.2 Vooruit ontvangen termijnen Onderhanden Werk	559	660
2.4.3 Crediteuren	2.022	1.597
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.534	1.470
2.4.8 Schulden ter zake pensioenen	451	410
2.4.9 Overige kortlopende schulden	1.106	1.277
2.4.10 Overlopende passiva	6.104	4.565
<b><u>Kortlopende schulden</u></b>	<b><u>12.035</u></b>	<b><u>10.237</u></b>

Onder de categorie 2.4.1 Kredietinstellingen is het kortlopende deel van de aflossingen van de leningen opgenomen. De terugbetalingsverplichting voor 2021 aan OCW met betrekking tot de Zij-instroom trajecten is opgenomen onder 2.4.9 Kortlopende schulden.

Daarnaast is het negatieve saldo van de rekening courant faciliteit opgenomen. Per december 2018 is deze rekeningcourantfaciliteit via schatkistbankieren ingegaan. Er is een faciliteit van € 3.600.000 toegekend en hierbij is een afbouwregeling overeengekomen.

De afbouwregeling is als volgt:

Van 1-12-2018 tot 1-06-2019 € 3.600.000

Van 1-06-2019 tot 1-06-2020 € 3.300.000

Vanaf 1-06-2020 10% van de Rijksbekostiging (€3.400.000).

De rente die rekening wordt gebracht op de openstaande rekening courant faciliteit is gebaseerd op de EONIA-fixing met daarbij een risico-opslag van 0,25%.

#### **Uitsplitsing kortlopende schulden:**

2.4.7.1 Loonheffing	1.472	1.244
2.4.7.2 Omzetbelasting	62	226
<b><u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u></b>	<b><u>1.534</u></b>	<b><u>1.470</u></b>
2.4.9.1 Werk door derden	0	0
2.4.9.2 Overige	1.106	1.277
<b><u>Overige kortlopende schulden</u></b>	<b><u>1.106</u></b>	<b><u>1.277</u></b>
2.4.10.1 Vooruit ontvangen college- en les gelden	3.539	3.221
2.4.10.2 Vooruit ontvangen subsidies geoormerkt	1.430	315
2.4.10.5 Reservering vakantietoelage	1.123	1.024
2.4.10.8 Overige	12	5
<b><u>Overlopende passiva</u></b>	<b><u>6.104</u></b>	<b><u>4.565</u></b>



## **Niet uit balans blijvende verplichtingen**

### Huur Hooge Donken

Vanaf 1 augustus 2013 huurt HAS Hogeschool een deel van het gebouw Hooge Donken te 's-Hertogenbosch. Dit is wegens ruimtegebrek als gevolg van de groei. Er is een huurovereenkomst afgesloten met een looptijd van 3 jaar. De huur op jaarbasis bedraagt per 31-12-2020 € 300.569. Het huurcontract is verlengd tot 30-06-2022.

### Huur contract HAS Venlo

In oktober 2012 is een huurovereenkomst aangegaan voor de huur van een pand in Venlo. Dit is voor de nieuwe vestiging van de HAS in Venlo die in september 2013 van start is gegaan. Het huurcontract loopt van 1 maart 2013 tot en met 31 augustus 2023. Er is een opzegtermijn van 12 maanden. De huurprijs op jaarbasis per 31-12-2020 bedraagt € 292.424.

### Voorschot EZ/OCW

Als gevolg van de groei van de HAS heeft het Ministerie van EZ in 2010 een voorschot toegekend van € 2.000.000 (zie post 2.4.10.8 in de balans en 3.1.2.2 in de staat van baten en lasten).

EZ heeft aangegeven dat de HAS dit voorschot in 2012 tot en met 2016 mag inzetten als aanvulling op de rijksbijdrage als dekking op het tekort als gevolg van de groei en het t-2 effect.

Dit wordt door de HAS als volgt ingezet:

2012: € 440.000, 2013: € 507.000, 2014: € 400.000, 2015: € 343.000, 2016: € 310.000.

Hieronder worden de ingeschreven en bekostigde studentaantallen vanaf 2011 weergegeven waardoor de groei van de studenten zichtbaar is:

<b>Jaar</b>	<b>Ingeschreven per 1 oktober</b>	<b>Bekostigd in rijksbijdragen</b>
2011	2.082	1.536
2012	2.323	1.754
2013	2.586	1.904
2014	2.798	2.076
2015	3.042	2.285
2016	3.352	2.454
2017	3.671	2.610
2018	3.677	2.856
2019	3.689	3.104
2020	3.820	3.642

Terugbetaling van dit voorschot is aan de orde in het jaar volgend op een periode van twee opeenvolgende jaren waarin geen substantiële stijging (< 5%) dan wel daling van de studentaantallen wordt waargenomen. De terugbetaling wordt op basis van de daling berekend en gecorrigeerd op de rijksbijdrage. Op basis van onze prognose tot en met 2025 is er geen sprake van een daling van de studentaantallen en is terugbetaling niet aan de orde. Met de overgang van alle agrarische hogescholen naar het Ministerie van OCW is dit voorschot ook overgeheveld van het Ministerie van EZ naar het Ministerie van OCW.

### Faciliteit Provincie Limburg

HAS Hogeschool is in 2013 gestart met het aanbieden van onderwijs en onderzoek in vestiging Venlo. De HAS heeft als doel het uitbreiden van het aantal studenten op de vestiging in Venlo. Daarnaast dient de HAS Hogeschool een bijdrage te leveren aan de economische versterking van de regio. Als

gevolg van de achtergestelde bekostiging van studenten in het hoger onderwijs (T-2 effect) en het bezettingsverlies in personeel en huisvesting en extra kosten voor studentenwerving heeft de Provincie Limburg een faciliteit aan de HAS ter beschikking gesteld van € 2.500.000 voor de vestiging van HAS Hogeschool in Venlo. De Provincie Limburg heeft aangegeven dat de HAS Hogeschool deze faciliteit mag inzetten in de periode 2016 tot en met 2022 om de jaarlijkse exploitatietekorten als gevolg van met name de T-2 systematiek voor de vestiging Venlo te kunnen dekken. De faciliteit heeft een looptijd van 30 jaar. De faciliteit dient afgelost te worden voor het eerst in 2023 mits aan de voorwaarden wordt voldaan dat er een positieve marge van 3% wordt gehaald voor de vestiging in Venlo. Indien in het eerste jaar een marge van 3% voor de vestiging in Venlo gehaald wordt, dient er in het jaar erna voor het eerst afgelost te worden. Alsdan zullen wij onze verplichtingen volledig en zonder voorbehouden nakomen.

#### Brightbox

Op 1 oktober 2014 is de HAS een 5-jarige samenwerkingsovereenkomst aangegaan met Phillips en Botany voor het ontwikkelen en exploiteren van een Completely Controlled Growing System onder de naam Brightbox. Deze samenwerking is in 2019 beëindigd. Per 1 november 2019 gaan Botany en Philips samen verder, de HAS Hogeschool zal enkel nog inhoudelijk betrokken blijven. Het subsidie traject is door HAS Hogeschool als penvoerder in 2020 volledig afgewikkeld. De financiële eindafrekening van Brightbox staat enkel nog open in verband met een lopend boekenonderzoek van de Belastingdienst. Dit onderzoek is nog niet afgerond, maar de Belastingdienst heeft aangegeven een naheffing op te gaan leggen. Op basis van een inschatting van de terug te betalen voorbelasting is hiervoor een voorziening opgenomen van € 233.458.

#### De Deel

Op 1 januari 2016 is er een gebruikersovereenkomst aangegaan met NCB onroerend Goed BV voor de huur van "De Deel", dit is de bedrijfsruimte die gebouwd is tussen het gebouw AgriFoodPlaza (Onderwijsboulevard 223) en de Has Hogeschool (Onderwijsboulevard 221). De gebruikersovereenkomst is aangegaan voor 1 jaar, tot en met 31 december 2016 en wordt automatisch verlengd met telkens 1 jaar. Er is een opzegtermijn van 3 maanden. De gebruikersvergoeding is op jaarbasis € 119.674 (prijspeil 2020).

#### Overige contracten

Voor de inkoop van energie participeert HAS Hogeschool in een inkoopcollectief WDM. Hierbij is de energie contractueel ingekocht tot 2023. Voor het schoonmaakonderhoud is per 1 oktober 2017 een contract afgesloten met Asito voor de duur van 2 jaar. In het contract met Asito zijn 7 "bonusjaren" opgenomen. Ieder jaar wordt de balans opgemaakt en gekeken of de afgesproken KPI's voldoende behaald zijn. Als dit het geval is wordt het contract voor een jaar verlengd. Indien niet, dan kan het contract worden opgezegd met een opzegtermijn van 6 maanden.

## 8.7 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 2020

Bedragen x € 1.000

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019	
<b><u>BATEN</u></b>				
<b>3.1</b>	<b>Rijksbijdragen</b>			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	36.039	35.095	34.660
	<b><u>Rijksbijdragen</u></b>	<b><u>36.039</u></b>	<b><u>35.095</u></b>	<b><u>34.660</u></b>
<b>3.2</b>	<b>Overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden</b>			
3.2.2	Overige overheidsbijdr. + sub. overige overheden	1.035	2.079	1.320
		<b><u>1.035</u></b>	<b><u>2.079</u></b>	<b><u>1.320</u></b>
	<b>Uitsplitsing overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden:</b>			
3.2.2.2	Overige gemeentelijke bijdragen	-69	800	280
3.2.2.3	Overige overheden	1.104	1.279	1.040
		<b><u>1.035</u></b>	<b><u>2.079</u></b>	<b><u>1.320</u></b>

Onder de post 3.2.2.2 is de eindverantwoording 2020, terugbetaling van subsidie voor de vestiging in Venlo verantwoord. De 3<sup>e</sup> tranche zal in de volgende jaren besteed worden. Onder de post 3.2.2.3 worden de bestedingen van diverse subsidies gedurende het kalenderjaar 2020 verantwoord.

<b>3.3</b>	<b>Collegegelden</b>			
3.3.3	Collegegelden HBO	6.957	6.945	6.682
		<b><u>6.957</u></b>	<b><u>6.945</u></b>	<b><u>6.682</u></b>

De collegegelden zijn opgenomen volgens het baten- en lastenstelsel. Dit betekent dat 8/12 van de collegegelden van studiejaar 2019/2020 en 4/12 van de collegegelden van studiejaar 2020/2021 hierboven zijn opgenomen.

Restituties van collegegelden zijn reeds op bovenstaande bedragen in mindering gebracht. Vanaf 1-9-2018 is de regeling halvering collegegeld voor de eerstejaars studenten ingegaan. Hiervoor is de HAS Hogeschool gecompenseerd via de Rijksbijdragen.

	<u>2019/2020</u>	<u>2020/2021</u>
Wettelijke collegegeld	€ 2.083	€ 2.143
Instellingscollegegeld	€ 7.550	€ 8.025



	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
<b>3.4 Baten in opdracht van derden</b>			
3.4.1 Contractonderwijs	767		1.304
3.4.2.1 Internationale organisaties	23		392
3.4.2.3 NWO	1.572		867
3.4.2.5 Overige non profit	81		65
3.4.3 Overige baten werken in opdracht van derden	2.165	5.590	2.414
	<b>4.608</b>	<b>5.590</b>	<b>5.042</b>

**Uitsplitsing baten in opdracht van derden:**

3.4.3.1 Inburgeringscontracten	0		0
3.4.3.2 Participatiebudget	0		0
3.4.3.3 Ov. baten in opdracht van derden	2.165		2.414
	<b>2.165</b>		<b>2.414</b>

**3.5 Overige baten**

3.5.1 <u>Verhuur</u>			
3.5.1.2 Overig verhuur	8	31	21
3.5.1.3 Erfpacht	0	0	0
	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>21</b>
3.5.2 <u>Detachering personeel</u>			
3.5.2.2 Overige doorberekeningen personeel	91	95	130
	<b>91</b>	<b>95</b>	<b>130</b>
3.5.6 <u>Overige baten</u>			
3.5.6.1 Internationalisering	34	15	7
3.5.6.2 Faciliteiten	20	20	38
3.5.6.3 Vrijval voorzieningen	50	0	0
3.5.6.4 Diverse overige baten	90	58	70
<b><u>Overige baten</u></b>	<b>194</b>	<b>93</b>	<b>116</b>

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
4.1.1 Lonen en salarissen	31.695	31.990	31.393
4.1.2 Overige personele lasten	3.532	3.085	3.767
4.1.3 Af: Uitkeringen	-427	-175	-236
	<u>34.800</u>	<u>34.900</u>	<u>34.924</u>

**Aantal fte:**

Aantal fte HAS Opleidingen	385,40	407,30	358,43
Aantal fte HAS Kennistransfer & BO	0	0	16,00
Totaal aantal fte	<u>385,40</u>	<u>407,30</u>	<u>374,43</u>

*De specificatie van de bezoldiging van de bestuurders en toezichhouders is opgenomen in bijlage 3 op pagina 37.*

**Uitsplitsing personeelslasten:**

4.1.1.1 Bruto lonen en salarissen	24.613	31.990	24.736
4.1.1.2 Sociale lasten	3.241	0	3.040
4.1.1.3 Pensioenpremies	3.841	0	3.617
<u>Lonen en salarissen</u>	<u>31.695</u>	<u>31.990</u>	<u>31.393</u>

4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	428	470	1.489
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	2.256	1.364	1.290
4.1.2.3 Overig	848	1.251	988
<u>Overige personele lasten</u>	<u>3.532</u>	<u>3.085</u>	<u>3.767</u>

**4.2 Afschrijvingen**

4.2.2 <u>Materiële vaste activa</u>			
4.2.2.1 Afschrijving huisvesting	720	720	720
4.2.2.2 Afschrijving inventaris en app.	1.134	1.223	1.115
<u>Afschrijvingen</u>	<u>1.854</u>	<u>1.943</u>	<u>1.835</u>

	<u>werkelijk 2020</u>	<u>begroot 2020</u>	<u>werkelijk 2019</u>
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>			
4.3.1 Huur	740	804	698
4.3.2 Verzekeringen	67	66	51
4.3.3 Onderhoud	688	716	701
4.3.4 Energie en water	541	537	505
4.3.5 Schoonmaakkosten	365	450	384
4.3.6 Heffingen	155	163	155
4.3.8 Overige	129	184	188
<b><u>Huisvestingslasten</u></b>	<b><u>2.686</u></b>	<b><u>2.921</u></b>	<b><u>2.683</u></b>

*De afschrijvingskosten van de gebouwen zijn opgenomen onder post 4.2.2.1. De rentelasten in verband met de financiering van de huisvesting zijn opgenomen onder post 5.5.*

<b>4.4 Overige lasten</b>			
4.4.1 <u>Administratie- en beheerslasten</u>			
4.4.1.1 Administratie	363	378	326
4.4.1.2 Dienstreizen	118	248	221
4.4.1.3 Controle jaarrekening en externe advieskosten	848	1.087	1.242
4.4.1.4 PR activiteiten	580	737	729
4.4.1.5 Representatiekosten	114	70	76
4.4.1.6 Overige administratie- en beheerslasten	214	303	186
4.4.1.8 Acquisitiekosten HAS Kennistransfer	1	0	19
	<b><u>2.238</u></b>	<b><u>2.823</u></b>	<b><u>2.799</u></b>

#### **Uitsplitsing Accountantslasten:**

4.4.1.3.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	100	106
4.4.1.3.2 Honorarium andere controleopdrachten	20	21
4.4.1.3.3 Honorarium fiscale adviezen	0	7
4.4.1.3.4 Honorarium andere niet controle diensten	0	6
<u>Accountantslasten</u>	<u>120</u>	<u>140</u>

	<u>werkelijk 2020</u>	<u>begroot 2020</u>	<u>werkelijk 2019</u>
4.4.2	<u>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</u>		
4.4.2.1	96	140	87
4.4.2.2	110	173	155
4.4.2.3	282	558	448
4.4.2.4	22	45	35
4.4.2.5	1.045	862	975
4.4.2.6			
leasing computers	713	726	327
	<b>2.268</b>	<b>2.504</b>	<b>2.027</b>
4.4.3	<u>Dotatie overige voorzieningen</u>		
4.4.3.1	-1	40	0
4.4.3.2	136	220	
4.4.3.2	233	550	-74
	<b>368</b>	<b>810</b>	<b>-74</b>
4.4.4	<u>Overige lasten</u>		
4.4.4.1	55	110	87
4.4.4.2	1.605	2.470	1.677
4.4.4.3	542	473	407
	<b>2.202</b>	<b>3.053</b>	<b>2.171</b>

**Toelichting op de overige lasten:**

*De post 4.4.4.2 Projectkosten betreffen de niet personele projectkosten van HAS Opleidingen en HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen.*

*Onder de post 4.4.4.3 Overige kosten zijn onder andere de kosten van de strategische plannen van HAS Hogeschool verantwoord.*



## 8.8 Analyse van het resultaat

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Verschil	Begroot 2021
<b>3. <u>BATEN</u></b>				
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>	<b>36.039</b>	<b>35.095</b>	<b>944</b>	<b>36.821</b>
In 2020 heeft de HAS extra rijksbijdragen ontvangen, voornamelijk ter compensatie van loonkosten en prijs.				
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen</b>	<b>1.035</b>	<b>2.079</b>	<b>-1.044</b>	<b>534</b>
In de begroting is een subsidiebedrag opgenomen voor de vestiging van de HAS in Venlo van € 800.000,-. Eind 2020 heeft verantwoording plaatsgevonden en is een terugbetaling gedaan. De 3 <sup>e</sup> tranche zal in de volgende jaren besteed gaan worden.				
Onder de post 3.2 overige overheidsbijdragen worden ook de overige bijdragen vanuit ministeries verantwoord. De afwijking ten opzichte van de begroting moet in relatie tot de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten worden gezien.				
<b>3.3 Collegegelden</b>	<b>6.956</b>	<b>6.945</b>	<b>11</b>	<b>7.216</b>
Het verschil in opbrengst collegegeld ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt doordat er minder restituties zijn dan begroot. Ten opzichte van vorig jaar is de opbrengst gestegen als gevolg van een stijging in het aantal ingeschreven studenten.				
<b>3.4 Baten werken in opdr. van derden</b>	<b>4.608</b>	<b>5.590</b>	<b>-982</b>	<b>6.935</b>
Het verschil in realisatie ten opzichten van de begroting wordt veroorzaakt doordat als gevolg van Corona veel cursussen bij HKT geen doorgang hebben gehad Tegenover deze baten staan ook de projectkosten die zijn opgenomen onder de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten.				
<b>3.5 Overige baten</b>	<b>293</b>	<b>219</b>	<b>74</b>	<b>285</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>48.931</b>	<b>49.928</b>	<b>-997</b>	<b>51.791</b>

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Verschil	Begroot 2021
--	----------------	--------------	----------	--------------

#### 4. Lasten

<b>4.1 Personele lasten</b>	<b>34.800</b>	<b>34.900</b>	<b>-100</b>	<b>37.687</b>
-----------------------------	---------------	---------------	-------------	---------------

Bij de overige personele lasten (categorie 4.1.2) zien we de grootste overschrijding van het budget wat met name wordt veroorzaakt door een overschrijding bij de post personeel niet in loondienst, dit wordt met name veroorzaakt door het extern invullen van een behoorlijk aantal vaste vacatures bij het AOP personeel. De overige personele lasten (4.1.2.3) laten een onderschrijding zien als gevolg van lagere uitgaven door Corona.

<b>4.2 Afschrijvingen</b>	<b>1.854</b>	<b>1.943</b>	<b>-89</b>	<b>1.800</b>
---------------------------	--------------	--------------	------------	--------------

De afschrijvingskosten zijn lager dan de begroting als gevolg van vertraging in begrote investeringen door andere focus als gevolg van Corona.

<b>4.3 Huisvesting</b>	<b>2.686</b>	<b>2.921</b>	<b>-235</b>	<b>2.896</b>
------------------------	--------------	--------------	-------------	--------------

Bij de huisvestinglasten zien we een onderschrijding op huurkosten (4.3.1) deze wordt veroorzaakt doordat in de begroting van hogere kosten voor de uitbreiding huur in Venlo is uitgegaan dan realisatie. Op schoonmaakkosten (4.3.5) zien we ook een onderschrijding, deze wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het feit dat diensten niet zijn uitgevoerd tijdens de lockdown/sluiting van de HAS als gevolg van de Coronacrisis.

<b>4.4 Overige lasten</b>	<b>7.075</b>	<b>9.190</b>	<b>-2.115</b>	<b>9.678</b>
---------------------------	--------------	--------------	---------------	--------------

De onderbesteding op deze post wordt veroorzaakt door meerdere categorieën:

1. 4.4.1 Administratie- en beheerlasten, deze onderschrijding wordt met name veroorzaakt door de Coronacrisis waardoor er minder dienstreizen gemaakt zijn, de PR activiteiten hebben veelal digitaal plaatsgevonden.
2. 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn lager dan begroot als gevolg van het verplicht thuiswerken vanwege Corona. Onder 4.4.2.5 zien we een hogere besteding dan begroot, de extra kosten zijn gemaakt om het thuiswerken door de medewerkers mogelijk te maken en ook het online lesgeven aan de studenten.
3. 4.4.2.3 Met name de kosten praktijkscholen zijn enorm lager dan begroot dit is veroorzaakt door de Coronacrisis waardoor praktijkonderwijs nog maar in beperkte vorm mogelijk is
4. 4.4.3.2 .In de begroting is een Algemene voorziening opgenomen die in 2020 niet nodig is gebleken.
5. 4.4.4.2 De materiële kosten in projecten moeten in relatie worden gezien tot de omzet uit projecten (deel van post 3.2 en post 3.4).
6. 4.4.4.3 Onder de overige kosten zijn onder meer de kosten in relatie tot de strategische werklijnen toegevoegd

<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>137</b>	<b>135</b>	<b>2</b>	<b>123</b>
-------------------------------------	------------	------------	----------	------------

De rentelasten zijn lager dan begroot vanwege de gunstige voorwaarden waarmee de herfinanciering naar Schatkistbankieren heeft plaats gevonden.

<b>Totaal lasten</b>	<b>46.551</b>	<b>49.089</b>	<b>-2.538</b>	<b>52.184</b>
<b>Saldo van baten en lasten bedrijfsvoering</b>	<b>2.380</b>	<b>840</b>	<b>1.540</b>	<b>394</b>



## 8.9 Overzicht verbonden partijen

### Beslissende zeggenschap

Naam	: HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen
Juridische vorm	: Stichting
Statutaire zetel	: 's-Hertogenbosch
Code activiteit	: 1 + 2 + 4
Eigen vermogen per 31-12-'20	: -/- € 934.635
Resultaat 2020	: € 291.764
Omzet 2020	: € 2.412.446*
Consolidatie	: Ja

\* Dit betreft de omzet voor HAS Kennistransfer, zoals opgenomen in de consolidatie 2020.

Stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen verzorgt opleidingen, trainingen, toepassingsgericht onderzoek en advies. HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen maakt daarbij gebruik van faciliteiten en personele capaciteit van de HAS Hogeschool. De daarmee samenhangende kosten worden onderling verrekend tegen kostprijs. Er is geen formele aansprakelijkheidsstelling overeengekomen.

### Overige verbonden partijen

Naam	: Stichting Ecosystemen Agrofood Zuidelijk Nederland
Juridische vorm	: Stichting
Statutaire zetel	: 's-Hertogenbosch
Code activiteit	: 4

### Specificatie code activiteit:

1. Contractonderwijs
2. Contractonderzoek
3. Onroerende zaken
4. Overig

## 8.10 Model G 2020

Code	Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 01-01-2020	Lasten per 1-2020	Stand per 1-2020	Ontvangen in 2020	Lasten in 2020	Stand per 31-12- 2020	Status	Proj soort
5752	Impuls primaire opleidingen		1-1-2015	€ 619.641	€ 619.641	€ 580.845	€ 38.796	€ -	€ -44.488	€ 83.284	in uitvoering	G2B
18400371	Doorstroomprogramme MBO-HBO	DHBO19001/40205	1-11-2018	€ 105.811	€ 105.811	€ 10.063	€ 95.748	€ -	€ 38.564	€ 57.184	in uitvoering	G1
	Subsidieregeling lerarenbeurs	1006194-1	20-9-2019	97536	€ 97.536	€ 25.731	€ 71.805	€ -	€ 71.805	€ -	afgerond	G1
	Subsidieregeling lerarenbeurs	1090571-2	22-9-2020	50688	€ -	€ -	€ -	€ 50.688	€ 16.896	€ 33.792	in uitvoering	G1

### Toelichting op bovenstaande projecten.

#### 5752 Impuls primaire opleidingen

in 2020 is geconstateerd dat een post van € 61,710 ten onrechte ten laste van deze subsidie is gebracht.

Deze post is in 2020 gecorrigeerd.

In 2020 is voor € 17.222 geïnvesteerd in praktijkvoorzieningen voor de primaire opleidingen. Als gevolg van Covid-19 hebben de investeringen vertraging opgelopen

#### 18400371 Doorstroomprogramme MBO-HBO

Op 1 november 2018 is dit bedrag toegekend voor een periode van 4 jaar.

In 2020 hebben we ruim € 38.000 besteed. Hiermee is de opgelopen achterstand in 2019 bijna ingelopen

#### Lerarenbeurzen

Deze beurzen worden per studiejaar toegekend.

Een deel van de toegekende middelen wordt ingezet in het lopende kalenderjaar. Het resterende deel wordt in het 2e deel van het studiejaar ingezet.

## 8.11 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Tabel 8.1: Bezoldiging van bestuurders.

Bedragen x € 1	D.J. Pouwels *	L.G.M. Chermin	E.W.G.M. van Geenen
Functie (s)	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2019	01-01-2020 / 31-12-2020	01-01-2020 / 31-12-2020	01-01-2020 / 31-12-2020
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee
Echte dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
<b>Individueel WNT-maximum</b>	<b>157.000</b>	<b>157.000</b>	<b>157.000</b>
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	151.893*	120.081	113.994
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0
Beloning betaalbaar op termijn	20.774	20.039	20.039
<b>Subtotaal</b>	<b>172.668</b>	<b>140.120</b>	<b>134.033</b>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag (overgangsregeling)	9.951**	NVT	NVT
Vakantie toeslag eerdere jaren	5.717***	NVT	NVT
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>157.000</b>	<b>140.120</b>	<b>134.033</b>
<b>Gegevens 2019</b>			
Duur dienstverband	01-01-2019 / 31-12-2019	01-01-2019 / 31-12-2019	15-08-2019 / 31-12-2019
Omvang dienstverband	1,0	1,0	1,0
Individueel WNT maximum 2019	152.000	152.000	57.000
<b>Bezoldiging 2019</b>			
Beloning	147.037	115.137	43.641
Belastbare onkostenvergoeding	3.000	0	0
Beloning betaalbaar op termijn	20.232	19.539	7.409
<b>Subtotaal</b>	<b>170.269</b>	<b>134.676</b>	<b>51.050</b>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	18.269**	0	0

\* In dit bedrag is een gedeelte nog te betalen vakantietoeslag 2020 opgenomen, alsmede een terug te vorderen bedrag dat de bestuurder in 2020 teveel aan salaris boven de WNT-norm heeft ontvangen. Dit wordt in juni 2021 financieel afgewikkeld.

\*\* Op deze bestuurder is het overgangsrecht bij afspraken voor de inwerkingtreding van de verlaagde sectorale maxima van toepassing. Er vindt een afbouwregeling plaats overeenkomstig de Wet Normering Topinkomens.

\*\*\* Dit deel van de vakantietoeslag is aan eerdere jaren toe te rekenen

Tabel 8.2: Bezoldiging van toezichthouders.

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>J.A.M. Huijbers</b>	<b>A.A.M. Gunnewijk-Veer</b>	<b>E.M.M. den Brabander</b>	<b>E.M. Meijer</b>	<b>L.A.L. Faassen</b>	<b>A. Wouters</b>	<b>A. Vermue</b>
Functie	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Vice-Voorzitter	Lid
Individueel WNT max	21.900	14.600	14.600	14.600	14.600	11.000	11.000
<b>Bezoldiging</b>							
Beloning	12.000	6.000	6.000	6.000	6.000	8.750	6.000
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0	0	0	0	0
Beloning betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotaal</b>	<b>12.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>8.750</b>	<b>6.000</b>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>12.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>8.750</b>	<b>6.000</b>
<b>Gegevens 2019</b>							
<b>Duur dienstverband</b>	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11-31/12
<b>Bezoldiging 2019</b>	<b>12.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>1.000</b>

De opgenomen bedragen van de toezichthouders die niet in loondienst zijn, zijn exclusief 21% BTW.

## 8.12 Enkelvoudige balans Stichting HAS Opleidingen

Bedragen x € 1.000, balans na resultaatbestemming

<b>ACTIVA</b>		<b>31-12-2020</b>	<b>31-12-2019</b>
<b>Vaste Activa</b>			
1.2.1.1	Gebouwen	15.300	15.991
1.2.1.2.	Terreinen	3.223	3.223
1.2.1.3	Inventaris en apparatuur	4.842	4.829
<b>1.2</b>	<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>23.366</b>	<b>24.043</b>
<b>1.3</b>	<b>Financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>23.366</b>	<b>24.043</b>
<b>Vlottende activa</b>			
1.5.1	Debiteuren	195	375
1.5.3	Groepsmaatschappij	6	0
1.5.7	Overige vorderingen	0	121
1.5.8	Overlopende activa	1.684	1.356
1.5.10	Voorziening oninbare debiteuren	-62	-62
<b>1.5</b>	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>1.822</b>	<b>1.790</b>
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	10.271	4.521
<b>1.7</b>	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>10.271</b>	<b>4.521</b>
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>12.093</b>	<b>6.311</b>
	<b>Totaal Activa</b>	<b>35.459</b>	<b>30.354</b>



**PASSIVA**

		31-12-2020	31-12-2019
<b>2.1</b>	<b>Eigen vermogen</b>	<b>11.773</b>	<b>9.394</b>
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	3.031	2.816
2.2.3	Overige voorzieningen	1.805	1.040
<b>2.2</b>	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>4.836</b>	<b>3.856</b>
2.3.3	Kredietinstellingen	7.021	7.279
2.3.4	Schuld aan OC&W	415	515
<b>2.3</b>	<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>7.436</b>	<b>7.794</b>
2.4.1	Kredietinstellingen	258	258
2.4.3	Crediteuren	2.006	1.548
2.4.5	Rekening courant Ondernemingslift +	0	0
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.488	1.259
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	451	410
2.4.9	Overige kortlopende schulden	1.106	1.272
2.4.10.1	Vooruit ontvangen collegegelden	3.539	3.221
2.4.10.2	Vooruit ontvangen subsidies	1.430	315
2.4.10.4	Vakantiegeld	1.123	1.024
2.4.10.5	Overige overlopende passiva	12	3
<b>2.4.10</b>	<b>Totaal overlopende passiva</b>	<b>6.104</b>	<b>4.563</b>
<b>2.4</b>	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>11.414</b>	<b>9.310</b>
	<b>Totaal Passiva</b>	<b>35.459</b>	<b>30.354</b>

### 8.13 Enkelvoudige Staat van baten en lasten Stichting HAS Opleidingen

(Bedragen x € 1.000)

		Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
<b>3.</b>	<b><u>BATEN</u></b>			
3.1	Rijksbijdragen	36.039	35.095	34.660
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.035	2.079	1.320
3.3	Collegegelden	6.957	6.945	6.682
3.4	Baten werken in opdracht van derden	2.225	2.240	1.962
3.5	Overige baten	2.160	2.690	1.803
		<b>48.416</b>	<b>49.049</b>	<b>46.427</b>
<b>4.</b>	<b><u>LASTEN</u></b>			
4.1	Personele lasten	34.805	34.900	33.866
4.2	Afschrijvingen	1.854	1.943	1.835
4.3	Huisvestingslasten	2.686	2.921	2.682
4.4	Overige lasten	6.554	8.672	6.442
5.	Financiële baten en lasten	137	135	127
		<b>46.036</b>	<b>48.571</b>	<b>44.952</b>
	<b>Resultaat</b>	<b>2.380</b>	<b>478</b>	<b>1.475</b>

## 8.14 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten

Stichting HAS Opleidingen heeft per 31-12-2020 een vordering bij HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen ter hoogte van € 672.352. HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen heeft per 31-12-2020 een negatief Eigen Vermogen van € 934.635. Het verschil hier tussen (€ 262K) is in de enkelvoudige balans opgenomen als voorziening in de categorie 2.2.3.

Hieronder is een uitsplitsing te zien van de opbouw van de openstaande vordering van Stichting HAS Opleidingen op HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen, van de hoogte van de voorziening bij de HAS Opleidingen en van het negatieve Eigen Vermogen van HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen.

### Toelichting enkelvoudige jaarrekening HAS:

		31-12-2020	31-12-2019
1.3.7	Vordering HAS KennisTransfer		
	Vordering per 1 januari	1.190.166	1.254.270
	Mutatie boekjaar	-517.814	-64.104
	Vordering per 31 december	672.352	1.190.166
	<b>Voorziening</b>	<b>-262.283</b>	<b>-36.233</b>
2.2.3	Voorziening		
	Voorziening 1 januari	-36.233	-353.787
	Dotatie/onttrekking	-226.050	317.554
	<b>Voorziening 31 december</b>	<b>-262.283</b>	<b>-36.233</b>

### Eigen Vermogen HAS KennisTransfer & Bedrijfsopdrachten

EV 1 januari	-1.226.399	-1.608.057
Resultaat	291.764	381.658
EV 31 december	-934.635	-1.226.399

Het negatieve vermogen van HAS KennisTransfer is als voorziening op de uitstaande Rekening courant vordering in mindering gebracht.

Het restant is als voorziening opgenomen onder de post overige voorzieningen.

Hieronder wordt de post 2.2 Voorzieningen in de enkelvoudige balans uitgesplitst:

	Stand per 1-1-2020	Dotaties in 2020	Onttrekkingen/ vrijval in 2020	Stand per 31-12-2020	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar	
2.2.1	Personeelsvoorzieningen:						
	Voorziening jubilea	571	170	26	714	21	693
	Voorziening wachtgeld	670	264	340	594	157	437
	Voorziening WS regeling	1.553	206	213	1.547	82	1.465
	Voorziening DI uren	23	167	14	176	176	0
2.2.3	Onderhoudsvoorziening	723	338	168	893	227	666
2.2.3	Voorziening projectrisico	280	138	2	417	417	0
2.2.3	Overige voorzieningen	36	459	0	495	495	0
	<b>Voorzieningen</b>	<b>3.856</b>	<b>1.742</b>	<b>763</b>	<b>4.836</b>	<b>1.575</b>	<b>3.261</b>

Het verschil met de uitsplitsing van de categorie 2.2 Voorzieningen in de enkelvoudige balans ten opzichte van de geconsolideerde balans wordt verklaard door twee zaken:

- De voorziening projectrisico is € 18.000 lager, dit is het HKT risico.

- De voorzieningen negatief vermogen HKT & BO ter hoogte van € 262.000 is niet opgenomen in de geconsolideerde balans.

## **8.15 Gebeurtenissen na balansdatum**

### Nieuwe voorzitter College van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft per 10 mei 2021 de heer. dr.ir. R.P.J. van der Wielen benoemd tot nieuwe voorzitter van het College van Bestuur.

## **Vaststelling en goedkeuring**

Het College van Bestuur van HAS Hogeschool heeft de jaarrekening 2020 vastgesteld in de vergadering van 21 juni 2021.

Dr.ir. R.P.J. van der Wielen

Voorzitter College van Bestuur

De Raad van Toezicht van HAS Hogeschool heeft de jaarrekening 2020 goedgekeurd in de vergadering van 24 juni 2021.

J.A.M. Huijbers

Voorzitter Raad van Toezicht

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: College van Bestuur en Raad van Toezicht van Stichting HAS Hogeschool

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting HAS Hogeschool te 's-Hertogenbosch gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HAS Hogeschool op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting HAS Hogeschool, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

### **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

#### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijnhet in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten.



Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen

- er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Tilburg, 24 juni 2021

ABAB Accountants B.V.

*Was getekend*

E.R. van Honk RA

**Bijlage 1 – organogram HAS Hogeschool 2020**

