

Bestuursverslag uit Jaarbeeld 2017

Versie t.b.v. Raad van Toezicht
d.d. 27 juni 2018

Inhoudsopgave

1. Bestuursverslag.....	3
Ambitie 2025 en Strategie 2016 - 2019.....	3
Groei.....	5
Financiën.....	6
Studiejaar.....	6
Managementreviews.....	7
Externe reviews.....	8
Risico's.....	10
Tot slot.....	10
2. Juridische structuur en interne organisatie.....	11
Bestuur en Directie HAS Hogeschool.....	11
Raad van Toezicht HAS Hogeschool.....	12
Good Governance.....	13
Opleidingen.....	13
HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen.....	13
Stafdiensten.....	13
3. 2017 Financieel.....	14
3.1. Financieel beleid.....	14
3.2. Resultaat 2017.....	14
3.3. Resultaat losse onderdelen.....	16
4. Continuïteit en risico's paragraaf.....	20
4.1 Gegevensset.....	20
4.2 Overige rapportages.....	23
4.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden.....	24
5. Helderheid.....	26

1. Bestuursverslag

2017 Was een enerverend jaar. Drie ontwikkelingen kwamen bij elkaar die niet per definitie elkaar versterken. Sterker nog, die ieder sterk hun eigen aandacht nodig hadden en ten opzichte van elkaar in belangrijke mate tegenwerkten:

Als eerste was 2017 een jaar van opnieuw sterke groei van studentenaantallen, in totaal bijna 10% meer studenten ten opzichte van het jaar daarvoor. Als tweede de inwerking van bezuinigingen vanuit Den Haag vanwege de sterke groei van het Groen Onderwijs, gecombineerd met een sterk t-2 effect vanwege de groei van de HAS, leverde een bezuiniging op van 1,5 miljoen euro. Als derde het eerste jaar van de implementatie van de strategie 2016 – 2019, horend bij onze ambitie 2025. Die drie ontwikkelingen bij elkaar maakten 2017 een enerverend jaar, maar terugkijkend een jaar waarin het ons gelukt is belangrijke stappen te zetten.

Onze belangrijkste uitdaging daarbinnen ligt duidelijk nog voor ons. In onze ambitie hebben we naast een hoge waardering van studenten en bedrijven, ook een hoge waardering door onze medewerkers centraal gesteld. Het medewerkersonderzoek eind 2017 / begin 2018 laat zien dat we daar nog belangrijke stappen te zetten hebben. Noodzakelijk ook, want de bevologenheid van het team van de HAS is noodzakelijk om topprestaties te blijven leveren. We hebben de afgelopen jaren laten zien dat we dat met elkaar kunnen. Blijvende topsport vraagt om een hernieuwde aanpak van de aandacht voor onze teams!

Ambitie 2025 en Strategie 2016 - 2019

Zomer 2016 hebben we onze Ambitie 2025 en onze Strategie 2016 – 2019 vastgesteld en zijn daar mee aan de slag gegaan, ons instellingsplan in onderwijstermen. Onze missie en visie hebben we daarin nagenoeg ongewijzigd gelaten – een stevige en stabiele oriëntatie op je onderliggende waarden is heel wat waard.

Wat we hebben gedaan in onze *Ambitie 2025* is een zoekproces naar onze echte kernkwaliteiten; wat maakt dat de HAS in staat is zulke bijzondere prestaties te realiseren. En die hebben we weten te formuleren. Wij noemen dat de HAS Aanpak.

Die HAS Aanpak gedragen door onze missie en visie hebben geleid tot een heel compacte *Ambitie 2025*: Tophogeschool. Dat maken we waar door twee doelstellingen te realiseren. Als eerste een hoge waardering door studenten, medewerkers en bedrijven (> 4,2) en als tweede het zijn van een trendsettend en dynamisch expertisecentrum.

De weg waarlangs we die Ambitie 2025 willen realiseren hebben we vastgelegd in een eerste stap: onze Strategie 2016 - 2019. Natuurlijk door dicht bij onszelf te blijven in missie en visie en in onze HAS Aanpak. Maar ook door concreet 4 werkprogramma's te starten. Eén over het realiseren van een flexibel en adaptief onderwijsconcept. Eén over het verder versterken van onze cultuur en onze teams. Eén over het versterken van onze organisatie en faciliteiten en tot slot één werkprogramma over de uitbouw van onze kennisontwikkeling. Binnen die programma's zetten we stappen en als een stap is afgerond, dan zetten we een volgende stap. Jaarlijks evalueren we de voortgang en onze risico's hebben we scherp in beeld gebracht.

Het strategisch plan heeft vier programma's. De voortgang in de programma's is goed en wordt hieronder toegelicht. Een duidelijk focus qua investeringsmiddelen vanaf 2018 moet deze ontwikkeling verder versnellen.

Programma 1 teams en cultuur

In studiejaar 2016/2017 is ingezet op de realisatie van HAS Academie als scholingsplatform voor HAS-medewerkers. Studiejaar 2017/2018 verlopen de eerste cursussen en trainingen via dit platform. Daarnaast heeft het managementteam een aantal heidesessies gewijd aan

talentgericht werken en leiderschapsstijl binnen de HAS. Vervolgstappen binnen dit programma worden gedefinieerd op basis van de uitkomsten van het medewerkersonderzoek dat medio januari 2018 wordt afgerond.

Programma 2 Flexibel en adaptief onderwijs

Studiejaar 2016/2017 is gewerkt aan de afronding van de borging van de toetskwaliteit op de HAS via o.m. de kwalificatie van docenten (BKE/SKE) en het verder inregelen van de examencommissies. Komende jaren zal de doorwerking van deze stap zichtbaar worden in minder formele toetsmomenten binnen de opleidingen van de HAS. De kaders vanuit het toetsbeleid maken toetsen meer bewerkelijk, waardoor de vraag naar nut en noodzaak van de (vele) toetsmomenten scherper op tafel komt.

De examencommissies zijn gevormd en getraind. Opletpunt blijft een positionering dóór de examencommissies te los van de opleidingen. De HAS vindt de directe interactie tussen de examencommissie en medewerkers en leiding van de opleidingen cruciaal om in korte leer- en oplossingscurves te kunnen blijven opereren. De meer onafhankelijke positie van de examencommissies leidt bij de examencommissies zelf tot de neiging zich wat te los van de opleidingen te positioneren. Een beweging die door het bestuur niet wordt ondersteund en waarop wordt bijgestuurd.

Op drie vlakken zijn stappen gezet in beleidsontwikkeling:

- Het internationaliseringsbeleid is opnieuw gedefinieerd. Een duidelijke focus op nut en noodzaak van internationalisering voor onze studenten én een beleid waarin een integrale aanpak daadwerkelijk leidt tot een internationale context op en voor de HAS. De implementatie van dat beleid is in 2018 ter hand genomen.
- Het beleid op ondernemerschap: het sterke ondernemerschapprofiel van de HAS is tegen het licht gehouden. Geconcludeerd is dat een professionele verankering van ondernemerschap in de opbouw van het curriculum nodig is. Tijdens het studiejaar 2017/2018 wordt dat vormgegeven, gericht op start in 2018/2019.
- Er heeft visievorming plaatsgevonden door een groep docenten en studenten op het onderwijs aan de HAS in de toekomst: flexibel en adaptief. Najaar 2017 heeft dat geleid tot kaderstelling vanuit de directie en een opdracht aan een team docenten en studenten om uiterlijk 1 april 2018 met een uitgewerkte visie en een implementatieplan voor alle HAS-opleidingen te komen.

Programma 3 Professionele werkomgeving

Studiejaar 2016/2017 zijn de nodige projecten in beweging gezet. Het Fit for use programma is afgerond. Het nieuwe werken inclusief een nieuwe IT-omgeving (cloud) is uitgewerkt en per 1 januari 2018 succesvol gelanceerd. Evaluatie tijdens de komende maanden moet duidelijk maken waar deze nieuwe omgeving goed functioneert en waar verbeteringen nodig zijn. De eerste ervaringen zijn goed. Daarnaast zijn projecten opgestart rondom aanbesteding van de schoonmaak (afgerond) en catering (lopend). Deze laatste aanbesteding moet het profiel van de catering dienstverlening op de HAS beter laten aansluiten met het profiel van de HAS op agro en food. Het project mobiliteit moet de mobiliteit van HAS-medewerkers op een nieuwe meer duurzame leest gaan schoeien (lopend). Een groot project is het verbeteren van de roosterprocessen op de HAS, inclusief de voorbereidingen daarbinnen op het afstoten van de locatie De Hooge Donken in 's-Hertogenbosch. Eveneens stevig is het project gericht op het verbeteren van het projectbeheer op de HAS. De eerste resultaten daarvan zijn duidelijk zichtbaar.

Programma 4 Trendsettend expertisecentrum

Tijdens het studiejaar 2016/2017 zijn de eerder opgestelde thema's uitgewerkt in lectoraatsplannen en zijn de teams van docent-onderzoekers per thema ingericht. Inmiddels heeft dat geleid tot de benoeming van een 6-tal lectoren, met een zevende op komst, waarmee in totaal een vijftien lectoren actief zijn op de HAS. Daarnaast is het kennisontwikkelingsbeleid vastgesteld, met daarin de kaders voor lectoraten ten aanzien van output en impact en de inrichting van de organisatie van de kennisontwikkelingsfunctie op de HAS. Tevens is vastgesteld op welke onderdelen onderliggende zaken en processen moeten worden ontwikkeld om professionalisering van de kennisontwikkeling verder vorm

te geven.

Begin 2017 hebben we een discussie opgestart om de op expertiseontwikkeling gerichte lectoraten met elkaar te verbinden in maatschappelijke thema's. Daarmee geeft de HAS langs twee lijnen invulling aan haar strategische ambitie om 'trendsettend expertisecentrum' te willen zijn. De ene lijn is de expertise binnen de lectoraten op de domeinen dier, plant, food, leefomgeving, business & ondernemerschap, de andere lijn is het realiseren van impact ten aanzien van maatschappelijke opgaven.

Eind 2017 hebben we drie maatschappelijke opgaven gedefinieerd, teams van lectoren en docent-onderzoekers gaan samen met studenten en bedrijven aan de slag met deze opgaven om op die wijze impact te hebben richting maatschappij en sector. Binnen het onderwijs wordt in o.a. minoren en specialisaties gebouwd op de uitkomsten van deze programma's:



Groei

HAS Hogeschool is ook in 2017 weer fors gegroeid. Het totaal aantal studenten groeide met 9,5% van 3.352 naar 3.671 studenten. De instroom groeide met 7,1% van 1.134 naar 1.215 studenten. Van de vier Groene Hogescholen realiseert de HAS daarmee voor het tweede jaar op rij de hoogste instroom van voltijds BSc-studenten. In Venlo nam het totaal aantal studenten toe met 26% naar 435 studenten. De instroom kwam op 148 studenten uit en groeide daarmee 8%. We hadden daar graag een instroomgroei van tussen de 15 en

20% gezien, de eerste signalen voor 2018 laten wel een versnelling van de instroom zien van meer dan 20%. Uiteindelijk moet Venlo een instroom van minimaal 180, maar het liefst tussen de 200 en 250 studenten laten zien.

Dit beeld van groei is langjarig. In tien jaar tijd verdrievoudigde de instroom van de HAS van zo'n 400 studenten in 2008 naar ruim 1.200 studenten in 2017, een stijging van 211%. De totale studentenpopulatie groeide van 1.450 in 2008 naar 3.700 in 2017, een stijging van 152%. De activiteiten en omzet van HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen groeiden mee. Van 2,7 miljoen euro en 400 cursisten en bijna 200 projecten naar ruim 5 miljoen euro en 850 cursisten en bijna 400 projecten. Per saldo een verdubbeling.

De spreiding van de groei over de opleidingen is goed. Enkel de opleiding Toegepaste Biologie groeit naar ons beeld te hard. Een eerdere numerus fixus maatregel had niet het gewenste effect. We zetten nu in op een spreiding van de instroom naar enerzijds Venlo en anderzijds aanpalende opleidingen zoals Milieukunde, Management van de Leefomgeving, Dier- en Veehouderij en Tuinbouw en akkerbouw.

Per saldo is de formatie van de HAS in 2017 gekrompen met meer dan 10 fte. Een volstrekt contraire beweging gezien de groei van de studentenaantallen en contractactiviteiten.

Financiën

Die contraire beweging is veroorzaakt door bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid. De sterke groei van het Groen Onderwijs in de breedte, zonder een compensatie daarvoor in de onderwijsbudgetten van het Ministerie van EZ en de t-2 situatie van de HAS in het bijzonder, maakte een feitelijke bezuiniging van 1,5 miljoen euro noodzakelijk. De politieke wil in Den Haag om hierin het Groen onderwijs tegemoet te komen was er niet in 2016 en 2017 en lijkt ook in 2018 na de formatie van een nieuw kabinet nog niet echt gestalte te krijgen. Het kabinet spreekt van gelijkschakeling van bekostiging in 2019, maar tot op heden is er geen duidelijkheid of dit ook daadwerkelijk tot aanvulling van bekostiging zal gaan leiden ook over het ontstane tekort in 2017 en 2018. Daarmee dreigt een reële situatie te ontstaan van een structurele onderbekostiging van het Groen Onderwijs ten opzichte van andere onderwijs-vormen.

In onze ogen niet acceptabel én strategisch voor de BV Nederland risicovol. De sector van agri, food en leefomgeving neemt bijna 15% van ons BNP én onze Nationale R&D voor zijn rekening. Diezelfde sector neemt een meer dan proportioneel aandeel in onze export en daarmee de internationale positie van Nederland voor zijn rekening: Nederland is de 2^e exporteur van Agrofood in de wereld na de VS. Die sector verdient een krachtige ondersteuning in haar Human Capital ontwikkeling en in haar innovatie. National Geographic en het Wereld Economic Forum staken eind 2017 de loftrumpet over de vooraanstaande positie van Nederland in de wereld op dit domein en het belang daarvan voor de wereldwijde ontwikkeling van welvaart en welzijn. Een dergelijke positie is alleen te handhaven door te blijven ontwikkelen en investeren in onderwijs en innovatie.

Studiejaar

Naast deze belangrijke strategische ontwikkelingen was 2017 ook 'gewoon' onderdeel van twee studiejaar. 2017 is de optelsom van de laatste helft van het studiejaar 2016/2017 en de eerste helft van het studiejaar 2017/2018. En in die studiejaar komt het *hoe* van de HAS duidelijk naar voren, compact samengevat in onze HAS Aanpak, maar dan in de heldere kleuren van concrete acties en concrete activiteiten.

Onze topprojecten zijn mooie voorbeelden van de krachtige leeromgeving voor studenten met docenten en bedrijven in die sterke sector van agro, food en leefomgeving. In onze nieuws-brieven hebben we er al vele gedeeld. Maar in dit kader willen we een viertal topprojecten nogmaals laten zien.

Ons denkkader dat studenten vooral leren door in de praktijk te zien en te ervaren wat ze uit de theorie weten is verweven in al onze onderwijsactiviteiten. Die praktijk koppelen we veelal professioneel aan de opleidingen van de HAS door onze collega's van HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen: jaarlijks 300 projecten en zo'n 850 cursisten brengen een sterke blik op de buitenwereld naar binnen!

Natuurlijk moet er veel gebeuren om dat te bereiken en de successen daarin delen we ook graag, een paar voorbeelden:

- De 12.500^{ste} HBO-diploma werd uitgereikt aan studente Gerie Pouwels;
- Eerste lichting gediplomeerden bij HAS Hogeschool in Venlo. Een bijzonder feest!;
- Op 17 oktober 2017 vierde we ons 70-jarig bestaan;
- Onze persoonlijke aanpak weerspiegelde in een uitstekende score in de Nationale Studentenenquête (verbetering van 4,11 naar 4,17) en de 6,83 (CHOI-jaarrapport "Studeren met een functiebeperking 2017), waarin we een eerste plaats van de middelgrote en grote hogescholen scoorden;
- De Foodexperience, het HAS Yearevent en – in samenwerking met de Verkadefabriek – het City Food and Film Festival waren grote events waarin we de activiteiten van de HAS konden laten zien aan meer dan 4.000 bezoekers.

In de rest van dit Jaarbeeld kunt u vanuit het perspectief van de verschillende opleidingen en afdelingen het jaar 2017 op de HAS aan u voorbij laten trekken.

Managementreviews

Ieder jaar formuleren de opleidingsteams hun review waarin ze terugkijken op het verloop van het voorgaande studiejaar en de geplande verbeteringen vanuit hun jaarplannen. Deze reviews worden individueel besproken tussen directeuren en CvB. Het overallbeeld daaruit treft u hieronder aan. Dit overall beeld met onderliggend de individuele reviews worden besproken met de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad.

Uit de opleidingsreviews zijn een zevental punten te destilleren die HAS breed (d.w.z. door meerdere opleidingen, soms allemaal) aandacht behoeven.

1. Teamdynamiek

De continue aandacht voor de samenstelling van het opleidingsteam is bij alle opleidingen groot en ook nodig; teams maken de HAS en vormen de thuisbasis voor elke medewerker! IFA vraagt daarbij bijzondere aandacht. De stabiliteit en 'eigenheid' van het team moet groter worden. Zoals eerder aangegeven ontwikkelen de opleidingen ML en FI een plan om meer docenten op masterniveau gediplomeerd te krijgen (deels door scholing, deels in de selectie van nieuwe collega's).

2. Toetsing en examinering

Bij vrijwel alle opleidingen is de verdere implementatie van het toetsbeleid inclusief de rol van de examencommissie aan de orde. Dit leidt ook breder wel tot een discussie over onderwijsorganisatie (rol opleidingsMT, COO/COP) en het aantal toetsen.

3. Onderwijsrendement

HAS gemiddeld stijgt de uitval ten opzichte van vorig studiejaar. Een aantal uitschieters behoeven scherpe aandacht (GMD, HBM, TB, VM, IV). Dit geldt eveneens voor het (vijfjarig) Bachelorrendement. Dit ligt HAS-breed te laag onder de 80%. Vorig studiejaar leek zich dit te herstellen, maar dit jaar zakt het opnieuw onder de 80%. Ook hier vragen een aantal uitschieters scherpe aandacht (FI, IFA, ML, TA, TB)

4. Projectbeheer

Binnen het strategisch plan loopt daarvoor een stevig verbeteringsproject. Met name nodig voor een betere sturing van capaciteitsinzet en beheer van externe projecten.

5. Accreditaties

6 opleidingen zijn de voorbereidingen gestart voor accreditaties in de eerste helft van 2018. De positieve leerervaringen van de voorbereiding voor TA (2017) worden benut in deze voorbereidingen.

6. Doorontwikkeling Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen

Naast de effecten vanuit een verbeterd projectbeheer, liggen voor HKT&BO duidelijke uitdagingen op het verder marktgericht krijgen van de Beroepsopdrachten (d.w.z. zonder subsidie), de doorontwikkeling van de cursuspportefeuille door o.m. een betere aansluiting bij de ontwikkelingen in de lectoraten en het herpositioneren van de bedrijfsopleidingen en de werving van meer internationale beroepsopdrachten.

7. Onderzoeksprofiel Leefomgeving

Het onderzoeksprofiel in het Leefomgevingsdomein moet meer samenhang krijgen. De huidige lectoraten kennen vooral nog een totstandkoming vanuit historie. De start van het lectoraat Innovatief ondernemen met natuurlijk kapitaal biedt een goede basis om een breder samenhangend portfolio te ontwikkelen. Belangrijk voor het HAS-profiel op dit domein (ca. 25-30% van de studentenpopulatie).

Bovenstaande punten zijn of worden opgenomen in de jaarplannen van de opleidingen/HKT&BO, leiden tot een nadere specificatie van ontwikkelingen in de strategische werklijnen of tot specifieke actie vanuit het Directieoverleg (3, 7).

Daarnaast zijn er binnen de opleidingen specifieke zaken die aandacht vragen en opgenomen zijn in de jaarplannen van die opleidingen.

Het gaat daarbij onder meer om zaken als (maar niet uitputtend):

- Aansluiten bij echte vernieuwingen in de sector (DV);
- Kwetsbaar team, degelijker maken curriculum (IFA);
- Ontwikkelen ondernemerslijn (MK);
- Kleine kwaliteit bij uitvoering onderwijs (TA);
- Te grote groei studenten (TB), meer studenten (Venlo, ML, MK);
- Doorontwikkeling PDCA i.r.t. Evasys en rol opleidingscommissie;
- Zij-instroomdossier (inhoudelijke afronding bevestigd in brief inspectie eind december 2017; financiële afwikkeling vraagt aandacht).

Externe reviews

Studenten

De kwaliteit van ons onderwijs meten we in eerste instantie af aan het oordeel van studenten te meten via modulenevaluaties, panelevaluaties en opleidingscommissies. Ook de Nationale Studentenenquête (NSE) geeft nuttige informatie. Hiermee scoorde de HAS in 2017 weer beter als vorig jaar. Studenten geven hun studie een 4.16 op een 5-puntschaal en de sfeer op de opleidingen 4.52. De HAS positioneert zich daarmee in de top 3 van de hogescholen in Nederland.

Van de 17 scores was er één score (docenten) gelijk gebleven; de overige scores waren allemaal hoger dan in 2016 en ook weer hoger dan het landelijk gemiddelde. In de nieuwe scores voor "uitdagend onderwijs" en "internationalisering" scoorde we respectievelijk 3.81 en 4.01; ook daarin zaten we ruim boven het landelijke gemiddelde.

Op "studierooster" (van 3.08 naar 3.31) en studiefaciliteiten (van 3.43 naar 3.44) scoren we lager dan landelijk gemiddeld; we werken hard aan verbetering.

Onder meer deze scores leiden najaar 2017 tot een ranking als 2^e beste middelgrote hogeschool van Nederland in de Keuzegids 2018 en de Elsevier 2017. Bij de Keuzegids moesten we de Christelijke Hogeschool Ede voor laten gaan, bij Elsevier de NHTV in Breda.

In het Jaarrapport "Studeren met een functiebeperking 2017" behaalde de HAS een score van 6.83 t.o.v. 6.60 vorig jaar. De HAS staat daarmee op een 1^{ste} plaats in de categorie

middelgrote hogescholen. Landelijk gemiddelde in deze toets is 6.36.

Accreditaties

Ook formele externe partijen zoals NVAO, Inspectie voor het Hoger onderwijs en de Reviewcommissie Hoger onderwijs en Onderzoek geven hun oordelen over de prestaties van de HAS.

In 2017 hebben we accreditaties gehad voor onze opleidingen Dier- en Veehouderij en Tuinbouw en akkerbouw. Beide zijn positief beoordeeld, waarbij vooral de kwaliteit van de leeromgeving goed uit de bus kwam. Rond borging bij het toetsen n.l. heldere en inzichtelijke beoordelingscriteria, inzicht in de gemaakte toetsen, de toepassen van het vierogenprincipe zijn er nog stappen te maken. Hierbij hoort ook een betere positionering en een duidelijker rol van de examencommissie. Tuinbouw en akkerbouw scoorde een 'goed' in de overall beoordeling.

HAS Hogeschool heeft in 2014 met goed gevolg een Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO ondergaan. In 2019 staat deze Instellingstoets opnieuw op de agenda.

De Reviewcommissie hoger onderwijs en onderzoek (RHOO) geeft het volgende oordeel over de prestaties op HAS Hogeschool: *De HAS heeft hoge ambities geformuleerd op alle fronten: groei van studentenaantallen, hogere tevredenheid en kwaliteit van het personeel, grote betrokkenheid van en dienstverlening aan het relevante bedrijfsleven en hoge streefcijfers ten aanzien van rendement en attractiviteit van de opleidingen voor studenten. De commissie constateert dat de HAS bij een groei van bijna 50% van de instroom gedurende de afgelopen jaren, op de meeste ambities de gestelde doelen overtreft. Ten aanzien van studiesucces worden de hoge ambities weliswaar niet geheel gerealiseerd, maar functioneert de HAS in de landelijke kopgroep of neemt de koppositie in onder vergelijkbare hogescholen. De commissie spreekt haar waardering uit voor deze combinatie van grote groei, hoge ambities en goede resultaten.*

Mede naar aanleiding van een onderzoek in 2016 door de Inspectie voor het Hoger onderwijs naar aanleiding van de HAS aanpak rondom de zij-instroom, wordt die in het risico-management op de HAS versterkt o.a. door in de managementreviews risicomangement expliciet aan de orde te stellen en dat vervolgens expliciet in de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad te bespreken.

Daarbij ziet de HAS Hogeschool het als een uitdaging om goed af te wegen binnen de kwaliteitscultuur wat gebaat is bij het informele werken en wat formeel moet worden gestructureerd.

Prestatie-afspraken

Met de minister van Economische Zaken zijn in 2012 zogenaamde prestatieafspraken gemaakt. Prestaties op indicatoren die voor alle hogescholen en universiteiten gelden. Deze afspraken zijn in 2016 geëvalueerd en afgerond. De onderliggende prestatie-indicatoren maken onderdeel uit van de managementreviewcyclus die hiervoor is beschreven. In hoofdstuk 7 van dit Jaarbeeld 2017 zijn de prestaties weergegeven.

Samenvattend zijn we erg content met de ontwikkeling in onze externe evaluaties, zeker tegen het licht van een veel sterkere groei van de HAS dan was voorzien. Uitval en rendement, maar zeker ook de waardering door onze medewerkers blijven wel aandacht vragen. De sterke teams van de HAS, de sterke cultuur gericht op persoonlijke benadering, eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap, goede en gemotiveerde studenten en een actief verbonden bedrijfsleven maken dat we deze prestaties kunnen realiseren.

Risico's

Onderdeel van onze jaarlijkse reviewcyclus is een duidelijke risicoparagraaf per opleiding. Over het totaal van de HAS-organisatie zijn de belangrijkste risico's gelegen in:

- Afronding van het zij-instroom dossier met de Inspectie; een eventuele terugvordering zal de speelruimte van de HAS de komende jaren mogelijk beperken; de inschatting vanuit het bestuur is dat dit echter niet zal leiden tot bezuinigingen en / of wezenlijke prioritering in de strategische ontwikkeling van de HAS. Aandacht voor eventuele externe communicatie rond dit dossier is een permanent opletpunt. Via inzet van een goede advocaat alsmede ook bestuurlijk overleg met het ministerie proberen we dit risico te verminderen.
- Het inregelen van de effecten van de structurele bezuiniging m.i.v. 2017 binnen de onderwijsorganisatie en zorgdragen voor een gezonde exploitatie de komende jaren.
- Zorgdragen voor voldoende instroom in Venlo om de vestiging een stevig zicht op continuïteit te geven. Maatregelen die we daar nemen zijn een blijvend versterkte aandacht voor studentenwerving, maar ook – in het verlengde van de ZW Delta – aandacht voor het 'terugbrengen' van Limburgse studenten in 's-Hertogenbosch naar Limburg in het 3e en 4e jaar en meer focus op cursussen en trainingen voor werkenden.
- Werkdruk blijft een permanent aandachtspunt. Hét kenmerk van vrijwel iedere professionele organisatie, maar gekoppeld aan een ondernemende en ambitieuze hogeschool een extra opletpunt. We schreven eerder al over de uitkomsten van het medewerkersonderzoek. Een vitaliteitscoach, vitaliteitsmenu, maar vooral ook regelruimte en maatwerk voor individuele situaties en structureel voldoende aandacht voor niet te overladen ambities moeten de werkdruk beheersbaar houden.

Tot slot

Dat is dan ook wel in essentie de HAS: richting kiezen, elkaar vertrouwen geven, snappen wat je doet en waarom je het doet, handen uit de mouwen maar oog houden voor de opletpunten en risico's.

En die essentie maken we met elkaar waar. En daar zijn we dankbaar voor. Al onze collega's, al onze studenten, alle bedrijven en medewerkers in die bedrijven verbonden met de HAS, zij maken de HAS!

's Hertogenbosch, maart 2018
Dick Pouwels
Jan Denissen
Liz Chermin

2. Juridische structuur en interne organisatie

HAS Hogeschool is in Zuid Nederland een instelling gericht op het opleiden van jongeren tot professionals en een actieve ondersteuning van het bedrijfsleven in het domein van agro, food en leefomgeving. Deze activiteiten worden in nauwe onderlinge samenhang vormgegeven, daarmee worden vraagstukken direct uit de beroepspraktijk onderdeel van het leerproces van studenten, houden docenten voeling met de beroepspraktijk en wordt de beroepspraktijk adequaat ondersteund in haar ontwikkeling.

De (contract)activiteiten ten behoeve van en bekostigd door de beroepspraktijk worden uitgevoerd binnen de Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen, de (publiek bekostigde) hbo-dagopleidingen worden uitgevoerd binnen de Stichting HAS Opleidingen. Door middel van eenheid in toezicht en bestuur wordt de onderlinge strategische verankering van de activiteiten in beide stichtingen gewaarborgd.

De opleidingen zijn ondergebracht in de **Stichting HAS Opleidingen** (KvK Oost Brabant nr. 410 84 408) en de Kennistransferactiviteiten in **Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen** (KvK Oost Brabant nr. 410 86 19).

Het bestuur van beide stichtingen wordt gevormd door het College van Bestuur van HAS Hogeschool. De Raad van Toezicht van Stichting HAS Opleidingen is tevens Raad van Toezicht van Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen.

Bestuur en Directie HAS Hogeschool

College van Bestuur:

Dick Pouwels	Voorzitter Strategie en organisatie, Kennisontwikkeling, Internationalisering, Marketing en Communicatie, Externe bestuurlijke samenwerking, Managementcontrol, ZW Delta
Jan Denissen	Onderwijs, HRM en lijnaansturing opleidingsdirecteuren
Liz Chermin	Kennistransfer, Ondernemerschap, Regionalisering, Financiën, ICT, Huisvesting en facilitaire zaken, Studentenzaken en international office, Venlo

Directie:

Jeroen Bos	HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen
Petruschka Claassens	Opleiding Milieukunde ('s-Hertogenbosch)
Theo Clermonts	Opleiding Food Innovation ('s-Hertogenbosch)
Patricia de Cocq	Opleiding Toegepaste Biologie ('s-Hertogenbosch)
Edo Dijkman	Opleidingen Dier- en veehouderij en Management van de Leefomgeving ('s-Hertogenbosch)
Mariëlle Geelen	Opleidingen Bedrijfskunde en agri-foodbusiness, International Farm Management en Toegepaste Biologie (Venlo)
Toine Hattink	Opleidingen Tuinbouw en akkerbouw en Geo Media & Design ('s-Hertogenbosch)
Godfried Hijl	Directeur Ontwikkeling ZW Delta
Frans van Leijden	Ontwikkeling Kennistransfer en Kennisontwikkeling (Venlo)
Martine Overdijk	Opleidingen Bedrijfskunde en agri-foodbusiness en International Food & Agribusiness ('s-Hertogenbosch)
Corné Verhees	Opleiding Voedingsmiddelentechnologie ('s-Hertogenbosch)

College van Bestuur, Directie en Raad van Toezicht werken nauw samen om de positie van HAS Hogeschool als kenniscentrum te versterken. De stijl is mensgericht, open, direct en flexibel. Ieder heeft een eigen verantwoordelijkheid, er is veel ruimte voor innovatie en initiatief. Dit maakt HAS Hogeschool als gespecialiseerde hogeschool succesvol. De financiële middelen worden efficiënt ingezet en zo is er ruimte om te investeren in onderwijs en dienstverlening aan bedrijven.

Professionalisering bestuurders

Jaarlijks voeren de leden van het College van Bestuur functionerings- en beoordelingsgesprekken met de Raad van Toezicht (in juni en november).

Het gesprek in juni is vooral bedoeld als functionerings- en beoordelingsgesprek; in het najaar wordt vooral aandacht besteed aan het ontwikkelingstraject van de individuele leden van het College van Bestuur.

Ter voorbereiding op de juni vergadering van de Raad van Toezicht wordt een teamevaluatie van het CvB voorbereid. Deze schriftelijke evaluatie is mede gebaseerd op (schriftelijke) feed-back door het Directieoverleg ten aanzien van het functioneren van het college.

Raad van Toezicht HAS Hogeschool

De Raad van Toezicht van HAS Hogeschool bestaat uit:

Voorzitter:

Hans Huijbers

Ondernemer, voorzitter ZLTO

Vicevoorzitter:

Anton van Doornmalen

Voorzitter Raad van Advies Rijk Zwaan B.V.

Leden:

Ellen de Brabander

Sr. Vice President bij PepsiCo; Global R&D Leader
Nutrition Category te Geneve

Emmo Meijer

Voormalig directeur R&D Friesland Campina

Agnes Gunnewijk

Voorzitter LTO-Noord Berkelland

Léon Faassen

Voorzitter LLTB / ondernemer

Han Polman

Commissaris van de Koning
van de provincie Zeeland
(beëindigd per 1 juli 2017).

De belangrijkste agendapunten in Raad van Toezicht waren in 2017:

- bespreking accountantsverslag en managementletter van de accountant;
- bespreking managementreviews;
- bespreking voortgang strategisch plan HAS 2025;
- bespreking accreditatierapporten Dier- en Veehouderij en Tuinbouw en akkerbouw;
- businessplan HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen;
- Centers of Expertise;
- financiën: begroting en jaarrekening;
- functionerings- en beoordelingsgesprekken College van Bestuur;
- huisvesting;
- integriteit;
- kwaliteit van het onderwijs; o.a. gegevens NSE;
- lectoraten;
- ontwikkelingen in de sector, de uitdagingen voor HAS Hogeschool;
- ontwikkelingen in de regio; dichtbij en iets verder weg;
- ontwikkeling instroom;
- ontwikkelingen rond zij-instroomtraject;
- ontwikkelingen Zuid-Westelijke Delta;
- oprichting Stichting Ontwikkeling HAS Ecosystemen;
- organisatieontwikkeling HAS;

- presentatie door medewerkers over activiteiten binnen de HAS;
- renumeratierapport en overzicht nevenfuncties;
- strategische ontwikkelingen HAS;
- vacature-invulling binnen Raad van Toezicht.

De belangrijkste besluiten die in 2017 genomen zijn:

- goedkeuring begroting 2017;
- vaststellen jaarverslag Raad van Toezicht 2016;
- goedkeuring Jaarrekening 2016;
- functioneren College van Bestuur en vaststellen renumeratie;
- ontslagverlening van een van de leden van de Raad van Toezicht;
- opstellen profiel lid Raad van Toezicht;
- goedkeuren bestuursreglement.

Good Governance

Binnen de wettelijke en financiële kaders is HAS Hogeschool dynamisch en ondernemend. De Raad van Toezicht begeleidt en controleert dit intensief. HAS Hogeschool volgt daarbij de Governance Code van het hbo. De Raad van Toezicht stelde vast dat HAS Hogeschool zich actief en op een succesvolle manier heeft weten te ontwikkelen. Dit deed de instelling steeds correct binnen het doel en de voorwaarden van het rijksbeleid en aansluitend bij de vraagstukken van de samenleving.

Opleidingen

De reguliere hbo-opleidingen, conform de Wet op het Hoger en Wetenschappelijk Onderwijs (WHW), worden uitgevoerd binnen de 10 opleidingsteams in 's-Hertogenbosch (zoals samengesteld per 1 augustus 2014: Bedrijfskunde en agri-foodbusiness en International Food & Agribusiness, Dier- en veehouderij en Management van de Leefomgeving, Food Innovation, Geo Media & Design en Tuinbouw en akkerbouw, Milieukunde, Toegepaste Biologie en Voedingsmiddelentechnologie) en het team van de vestiging Venlo van HAS Hogeschool, bestaande uit 4 opleidingen: Toegepaste Biologie, Food Innovation, Bedrijfskunde & agri-foodbusiness en International Farm Management. De zakelijke dienstverlening, activiteiten die niet krachtens de WHW worden bekostigd, worden uitgevoerd binnen de Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen.

HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen

HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen voert alle zakelijke, marktgerichte activiteiten op het gebied van kennisoverdracht naar het bedrijfsleven uit: opleidingen, trainingen, advies en onderzoek. HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen verzorgt de acquisitie en coördineert de begeleiding van bedrijfsopdrachten als afstudeerproject. In hoofdstuk 4 van dit verslag is uitgebreid aandacht besteed aan HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen.

Stafdiensten

Bestuur en directie van HAS Hogeschool wordt ondersteund door de volgende stafdiensten:

- | | |
|--|----------------------------|
| • Communicatie & Marketing: | Lindsay Kemps-Saitch |
| • Facilitaire Dienst & ICT / HAS Services: | Leonie van der Zanden-Veth |
| • Control: | Hans Uittenbogaard a.i. |
| • Finance & Reporting: | Renate Pashouwers |
| • Internationalisering & Student-/Rooster-zaken: | Jolanda van Bommel-Straver |
| • Personeel & Organisatie: | Petruschka Claassens |
| • Vitaliteitscoach: | Marjolein van Veenendaal |

3. 2017 Financieel

3.1. Financieel beleid

HAS Hogeschool maakt een langdurige periode van onstuimige groei door en is in een periode van 10 jaar meer dan verdubbeld. In het licht van de t-2 problematiek heeft dit grote gevolgen voor de financiële uitgangspunten van de Hogeschool. Als gevolg van het in 2016 geleden verlies heeft de Hogeschool in 2017 een aantal maatregelen getroffen en een taakstelling gedefinieerd. Daarnaast heeft de Hogeschool in 2017 haar financiële kaders aangescherpt en een marsroute gedefinieerd die ertoe moet leiden dat de Hogeschool, rekening houdend met licht aanhoudende groei, zich in 2020 met behoud van kwaliteit weer binnen de vereiste kaders bevindt.

Dit heeft zich naar onderstaande realistisch werkbare uitgangspunten vertaald:

- Rendement van 2,5% (exclusief leenstelsel) voor 2018 en volgende;
- Toewerken naar een rendement van 2,5% op totale baten in vier jaar;
- Investerings worden gekoppeld aan liquiditeitsplanning en daarmee gekoppeld aan de herziene financieringsstructuur;
- Totaal aan afschrijvingen mag niet toenemen waarmee het beslag op de liquide middelen stabiliseert (relatief afneemt);
- Inkomsten leenstelsel gekoppeld aan strategisch plan.

Bovenstaande houdt in dat de Hogeschool in 2018 streeft naar een overschot van bij benadering 600 k€ en dat de investeringen in de onderwijskwaliteit via het strategisch plan in 2018 ten minste 1.200 k€ bedragen. Systematisch doorvoeren van bovengenoemde uitgangspunten leidt ertoe dat de HAS zich over 2 jaar weer stabiel binnen bovengenoemde kengetallen beweegt.

Geformuleerde uitgangspunten hebben de leidraad gevormd bij het maken van keuzes.

3.2. Resultaat 2017

Geconsolideerde staat van baten en lasten HAS Hogeschool 2017

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	%afwijking	Werkelijk 2016	2017 t.o.v. 2016
3. Baten					
3.1 Rijksbijdragen	28.885	26.894	7,40%	28.656	0,80%
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.066	2.082	-0,77%	2.196	-5,92%
3.3 Collegegelden	6.655	6.614	0,62%	5.874	13,30%
3.4 Baten werken in opdracht van derden	4.859	6.440	-24,55%	4.235	14,73%
3.5 Overige baten	277	206	34,47%	1.113	-75,11%
7. Bijzondere baten	0	0	0,00%	343	0,00%
	42.742	42.236	1,20%	42.417	0,77%
4. Lasten					
4.1 Personeelslasten	32.260	32.923	-2,01%	31.220	3,33%
4.2 Afschrijvingen	1.529	2.033	-24,79%	1.897	-19,4%
4.3 Huisvestingslasten	2.421	2.401	0,83%	2.688	-9,93%
4.4 Overige lasten	7.357	5.363	37,18%	7.707	-4,54%
5. Financiële baten en lasten	302	399	-24,31%	306	-1,31%
	43.869	43.119	1,74%	43.818	0,64%
Totaal resultaat	-1.127	-883	-27,63%	-1.401	19,56%

In de begroting 2017 is uitgegaan van een negatief resultaat van € 883. Dit negatieve resultaat bestaat uit een negatieve begroting van de HAS van € 883 en een nul saldo van HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen (HKT).

Het geconsolideerde resultaat van HAS Hogeschool valt tegen met € 244. Dit resultaat wordt veroorzaakt door een meevaller van opleidingen met € 395; het resultaat van HKT valt derhalve tegen met € 639. In de voorjaarsnota die door HKT geschreven mei 2017 als reactie op resultaat 2016 is reeds uitgegaan van een tegenvaller van € 296. Daarmee valt het resultaat tegen met € 343 ten opzichte van bijgestelde begroting.

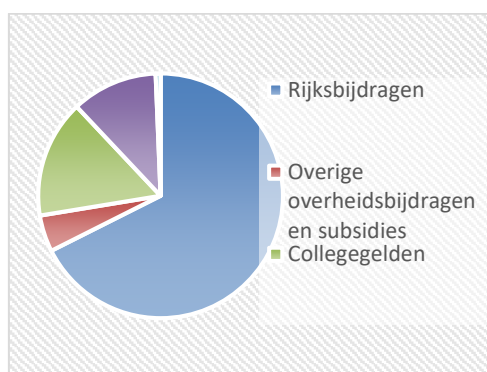
De belangrijkste oorzaak van tegenvallend resultaat is tegenvallende resultaten in de projecten ten opzichte van de begroting (-24,54% ten opzichte van begroting). Dit ondanks dat het in 2017 wel gelukt is een groei ten opzichte van 2016 te genereren (14,73% groei ten opzichte van 2016).

Toelichting baten en lasten

Baten

In de jaarrekening is bij de verschillende categorieën baten en lasten een toelichting opgenomen voor significante afwijkingen ten opzichte van begroting en/of voorgaand jaar. Op deze plaats wordt stilgestaan bij de analyse op hoofdlijnen.

baten	realisatie	begroting	%afwijking
Rijksbijdragen	28.885	26.894	7,40%
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.066	2.082	-0,77%
Collegegelden	6.655	6.614	0,62%
Baten werken in opdracht van derden	4.859	6.440	-24,55%
Overige baten	277	206	34,47%
Bijzondere baten	0	0	0,00%
	42.742	42.236	1,20%

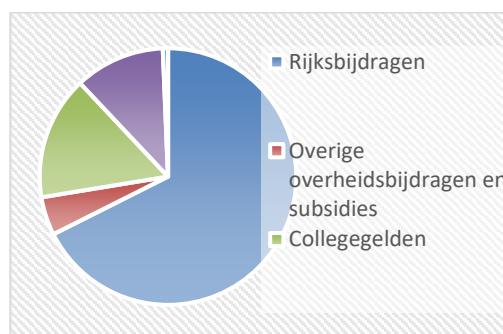


Circa 87% van de baten bestaan uit Rijksbijdragen OCW, Overige overheidsbijdragen en subsidies en Collegegelden. De overige 25% vloeit met name voort uit Baten werken in opdracht van derden. De stijging in de post Rijksbijdragen OCW ten opzichte van de begroting 2017 is te verklaren door hogere bekostigingstarieven. De hogere bekostigingstarieven zijn te verklaren door de prijs- en looncompensatie.

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt hoger dan de begroting 2017. Dit heeft te maken met een groter aantal inschrijvingen dan begroot. De post Baten werken in opdracht van derden laat weliswaar een stijging zien ten opzichte van 2016 met € 823 maar is gelijktijdig € 1.382 lager dan begroot. Deze tegenvaller wordt veroorzaakt door tegenvallende resultaten van projecten.

Lasten

Lasten	realisatie	begroting	afwijking
Personeelslasten	32.260	32.923	-2,01%
Afschrijvingen	1.529	2.033	-24,79%
Huisvestingslasten	2.421	2.401	0,83%
Overige lasten	7.357	5.363	37,18%
Financiële baten en lasten	302	399	-24,31%
	43.869	43.119	1,74%



De lasten bestaan voor 74% uit Personele lasten, 6% Huisvestingslasten, 3% Afschrijvingen en 17% Overige lasten. De totale lasten 2017 zijn € 750 hoger dan begroot en € 51 hoger dan voorgaand jaar. De totale Personeelslasten zijn 2,01% lager dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 663 ten opzichte van de begroting. Deze afname ligt boven de in de begroting opgenomen taakstelling. Ten opzichte van 2016 zijn de Personeelslasten gestegen met € 1.238 (+ 3,3%) wat in lijn ligt met het beheerst groeien in relatie tot de groei van de studentenpopulatie.

De Afschrijvingen 2017 bedragen € 1.529 en zijn daarmee lager dan begroot. Dit is het gevolg van het feit dat het project Fit For Use eind 2017 is opgeleverd. Tijdens het opstellen van de begroting was de verwachting dat het project in april 2017 opgeleverd zou worden. Daarnaast zijn een aantal investeringen niet door gegaan of uitgesteld.

De post Overige lasten laat een overschrijding zien van € 1.994. Dit wordt veroorzaakt door de betalingen aan onze partners van de Centre of Expertise projecten waar wij penvoerder voor zijn. Deze betalingen zijn niet opgenomen in de begroting terwijl de baten in voorafgaande jaren zijn opgenomen.

3.3. Resultaat losse onderdelen

Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering

	Werkelijk 2017	Wekelijk 2016	Begroot 217	Realisatie- begroting
Totaal baten	41.850	40.972	39.187	2.663
Totaal lasten	42.977	42.373	40.070	2.268
resultaat	-1.127	-1401	-883	395

Bovengenoemde getallen x 1.000€

Het resultaat uit de reguliere bedrijfsvoering is positief ten opzichte van begroting en laat eveneens een verbetering zien ten opzichte van 2016. Aan de batenkant wordt dit resultaat met name veroorzaakt door een hogere Rijksbijdragen als gevolg van loon-prijscompensatie en overige inkomsten vanuit de CoE's waar de HAS penvoerder van is. Deze veroorzaken aan de lastenkant gelijktijdig extra uitgaven. Deze zijn opgenomen onder de post Overige lasten en zijn betalingen aan de partners in de CoE's.

Meevallers aan de lastenkant hebben betrekking op de Personeelslasten, Afschrijvingen en de Financiële baten en lasten. De meevaller aan de kant van de Personeelslastenkant betreft 663 k€. Dit laat zien dat het gelukt is de taakstelling van 400 k€, zoals in begroting 2017 gedefinieerd, te realiseren. De Afschrijvingen blijven achter omdat de oplevering van het project Fit For Use later is opgeleverd. De financiële lasten blijven achter omdat het aantrekken van een nieuwe lening nog niet gerealiseerd is.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de in begroting 2017 getroffen maatregelen geresulteerd hebben in een gewenst resultaat.

Resultaat HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen (HKT)

Er bestaan nauwe banden tussen HAS en HAS Kennistransfer. In 2015 is de positionering van HKT ten opzichte van HAS Hogeschool veranderd. De activiteiten van HKT zijn gepositioneerd in dienst van de ondersteuning van de drie kenprocessen van de Hogeschool te weten onderwijs, valorisatie en kennisontwikkeling; prikkel en ontwikkelfactor van de HAS. In die hoedanigheid heeft HKT de opdracht gekregen te zorgen voor voldoende kwalitatieve BO's voor de afstudeerders, onderzoeksprojecten in het kader van de CoE's en bij expertise van de opleidingen/lectoraten passende cursussen. Gelijktijdig is een aantal ontwikkelfuncties van de HAS ondergeschoven bij HKT. Hieronder subsidiemanagement, verkenning masteropleiding en ontwikkeling spocks en mocks en het project Waarden van het Land. De kennisontwikkeling en valorisatie zijn hierdoor meer centraal komen te staan

dan winstgevendheid. Resultaat 2016 heeft ertoe geleid dat HKT haar koers heeft verlegd. Omdat vanuit eerder gemaakte afspraken nog een aantal verlieslijdende projecten doorliep, is het resultaat in mei 2017 naar beneden bijgesteld.

	Werkelijk 2016	Begroot 2017	voorjaarsnota 2017	Realisatie 2017
Bruto Omzet	€ 5.029.000	€ 6.450.000	€ 5.654.000	€ 4.803.000*
Projectkosten personeel HAS	€ 1.752.000	€ 2.600.000	€ 1.800.000	€ 1.627.000
Projectkosten personeel extern	€ 409.000	€ 150.000	€ 400.000	€ 453.000
Projectkosten out of pocket	€ 817.000	€ 400.000	€ 550.000	€ 586.000
Personele kosten	€ 2.130.000	€ 2.650.000	€ 2.600.000	€ 2.210.000
Overige kosten	€ 612.000	€ 650.000	€ 600.000	€ 566.000
Resultaat	- € 691.000	€ 0	- € 296.000	- € 639.000

* Dit is de gefactureerde omzet. In 2017 gecorrigeerd met de mutatie onderhanden werk.

Verklaring resultaat ten opzichte van prognose 2017 uit de Voorjaarsnota

Het tegenvallend resultaat van HKT wordt met name veroorzaakt door tegenvallend resultaat op de projecten. De verkenning van een masteropleiding food business heeft gezorgd voor een verliespost van € 22.288. De beoogde dekking daarvoor vanuit de HAS is niet gerealiseerd; het afsluiten van het (langjarige) Greenbrains-project heeft gezorgd voor een verliespost van € 60.816. Een boekhoudkundige correctie voor Waarden van het Land heeft gezorgd voor een verliespost van € 55.554. In 2016 is onterecht opbrengst uit Waarden van het Land geboekt (omdat het voorschot vanuit de KNBTB toen niet verrekend is met de realisatie, is het resultaat toen geland bij HKT). Dat is in 2017 gecorrigeerd. Het op orde brengen CoE Greenports en CoE Open Teelten heeft tot extra kosten geleid bij tegenvallende omzet. Tot slot is een aantal cursussen tegengevallen, Dutch School of Quality, CLT (zij-instroom VM), Ondernemen met Natuur (natuur inclusieve landbouw met Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten). Weliswaar is het resultaat en de omzet op de cursuspportefeuille goed, maar de verwachting in de Voorjaarsnota was nog iets hoger.

De kostenplaatsanalyse laat zien dat de 'basisproducten' BO's, cursussen en in company trainingen een goed rendement draaien. De adviestrajecten vallen tegen. Het resultaat is onvoldoende om de overhead te dekken.

3.4 Ontwikkelingen in de balans

Activa

Balans x € 1.000)	31-12-2017 €	31-12-2016 €	Mutatie € in %
Vaste activa			
Materiële vaste activa	26.699	25.808	2,30
Financiële vaste activa	0	0	0,00
Totaal vaste activa	26.699	25.808	2,30
Vlottende activa			
Vorderingen	2.803	4.120	-23,44
Liquide middelen	328	99	231,31
Totaal vlottende activa	3.131	4.219	-19,26

De materiële vaste activa zijn ten opzichte van 2016 toegenomen met € 891. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door de investeringen in het IT-plan en het nieuwe werken.

De liquide middelen zijn met € 229 afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is het saldo van het negatieve resultaat 2017 en de mutatie in het werkkapitaal, zoals blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht.

De totale geldmiddelen zijn afgenomen met 874k. Dit komt door een toename van 229k van liquide middelen. Daarnaast is de kredietfaciliteit afgenomen met 1.103k, zoals blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht.

Passiva

Balans x € 1.000)	31-12-2017 €	31-12-2016 €	Mutatie € in %
Eigen vermogen	7.012	8.139	-13,85
Voorzieningen	1.335	1.264	-17,88
Langlopende schulden	7.753	8.565	-9,48
Kortlopende schulden	13.730	12.059	11,48
Totaal Passiva	29.830	30.027	-1,79

De afname in het Eigen vermogen is gelijk aan het negatieve resultaat van 2017. De Kortlopende schulden zijn toegenomen met € 1.671 ten opzichte van vorig jaar, welke hoofdzakelijk is toe te wijzen aan de toename van het negatieve banksaldo. (rekening courant krediet) Daarnaast is het crediteurensaldo is zo'n € 700 hoger dan vorig jaar doordat we meer op liquiditeiten zijn gaan sturen.

De post Langlopende schulden afgenomen vanwege geplande aflossingen. Bovengenoemde balans maakt inzichtelijk dat voor een herziening van de vermogensstructuur van belang is van HAS Hogeschool.

Resultaatbestemming

Het resultaat van HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen komt ten laste van het eigen vermogen van HKT (- € 639). Het restant van het resultaat van de opleidingen- € 488 wordt in mindering gebracht van de algemene reserves. Het eigen vermogen van HKT is negatief. Dit is reeds verwerkt in de jaarrekening. Op dit moment wordt uitgewerkt welk deel van het verlies veroorzaakt wordt door private activiteiten.

3.5 Kengetallen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2011 tot en met 2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
Liquiditeit	0,36	0,35	0,72	0,44	0,23
Solvabiliteit	0,47	0,46	0,34	0,30	0,28
Rentabiliteit	-3,43	-0,75	-0,79	-3,27	-2,64
Huisvestingsratio	8%	8,6%	8,2%	8,3%	9%

Uit bovengenoemde kengetallen blijkt dat de kengetallen liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit in 2017 onder de signaleringsgrens van de Inspectie zijn gedaald.

Liquiditeit

Als gevolg van negatieve exploitatieresultaten en investeringen in vastgoed uit eigen middelen is de liquiditeit vanaf 2013 onder de signaleringsgrens van de Inspectie gedoken. Bij het maken van begroting 2017 en volgende heeft de Hogeschool dit probleem erkend en voorbereidingen getroffen om toe te werken naar een andere financieringsstructuur. Hiervoor zijn twee scenario's ontwikkeld, te weten Schatkistbankieren en uitbreiding van de hypotheek bij de huisbankier. Als gevolg van de meerjarenresultaten en de daarmee gepaard gaande solvabiliteitsproblematiek is de huisbankier terughoudend. In onderlinge samenspraak wordt op dit moment bekeken in hoeverre de huisbankier de gewenste hypotheek kan verstrekken. Het antwoord op de vraag of Schatkistbankieren een optie is, hangt samen met het advies dat de Inspectie uitbrengt aan OCW.

Solvabiliteit

Als gevolg van de dalende exploitatieresultaten is de solvabiliteit de afgelopen jaren gedaald tot onder de 0,3. Bij het maken van begroting 2017 is hiervan uitgegaan. Het tegenvallende resultaat heeft dit versterkt.

4. Continuïteit en risico's paragraaf

4.1 Gegevensset

Kengetallen studentenaantallen/ medewerkers

Kengetal	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal studenten	3.671	3.781	3.968	4.065	4.114
Personele bezetting in FTE					
HAS Hogeschool					
* Bestuur/management	12,90	12,90	12,90	12,90	12,90
* Personeel primair proces	258,37	266,46	282,40	296,70	311,17
* Personeel primair proces	28,39	28,39	28,39	28,39	28,39
* Ondersteunend personeel	94,66	94,66	94,66	94,66	94,66
	394,32	402,41	418,35	432,65	447,12

In bovenstaande tabel zijn de verwachte formatie ontwikkelingen opgenomen zoals opgenomen in de vastgestelde begroting en de daaraan gekoppelde meerjarenraming. Hierbij is een deel van de formatiegroei gekoppeld aan de ontwikkeling van de studentenpopulatie. Een ander deel van de groei is gekoppeld aan het strategisch plan dat gefinancierd wordt vanuit de leenstelselmiddelen. Deze ontwikkelingen zijn gekoppeld aan de onderwijskwaliteit.

Ten aanzien van de formatieontwikkeling HKT moet worden opgemerkt dat hier de herstructurering en herpositionering van HKT nog niet is doorgevoerd. Het plan hiervoor is nog in ontwikkeling. De formatie wordt voor alsnog stabiel gehouden.

De kengetallen laten zien dat de groei van HAS Hogeschool in 's-Hertogenbosch stabiliseert. De locatie in Venlo laat wel groei zien. Dit is voor de Hogeschool een gewenste ontwikkeling. Met het stabiliseren van de groei neemt de druk op de exploitatie af, evenals de groei van de formatie. Gelijkzeitig geeft deze stabilisatie ruimte voor de Hogeschool om zich te bezinnen op de verhouding binnen de personele bezetting. Het personeel primair proces is in de periode van groei wel meegegroeid met de studentenpopulatie. Bij de ondersteuning is dat niet het geval. Hier zal komende periode een professionaliseringslag gemaakt worden.

	Werkelijk 2017*	Begroo t 2018	Begroo t 2019	Begroo t 2020	Begroo t 2021	Begroo t 2022
Solvabiliteit	0,28	0,24	0,26	0,28	0,30	0,33
Liquiditeitsratio: Quickratio	0,23	0,78	0,85	0,93	1,02	1,14
Huisvestingsratio	0,09	0,11	0,11	0,10	0,10	0,11
Weerstandvermogen	0,16	0,18	0,19	0,20	0,21	0,24
Rentabiliteit	-2,64	1,43	1,39	1,51	2,00	2,54

Bovengenoemd kengetallen laten zien dat HAS Hogeschool met haar meerjarenbegroting in 2022 weer binnen vereiste bandbreedte komt. Om deze ontwikkeling te realiseren, is de sanering en herpositionering van HKT van fundamenteel belang. Deze ontwikkeling kan tot gevolg hebben dat een aantal onderwijskundige uitgangspunten ten aanzien van het afstuderen op andere wijze ingevuld dienen te worden.

Meerjarenbalans

Op basis van bovenstaande verwachte studentenaantallen en de ontwikkeling in de totale begroting ziet de meerjarenbalans er als volgt uit.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN						
Meerjarenbegroting 2018 -2022	Werkelijk 2017*	Begroot 2018 enkelvoudig	Begroot 2019 enkelvoudig	Begroot 2020 enkelvoudig	Begroot 2021 enkelvoudig	Begroot 2022 enkelvoudig
Rijksbijdragen	28.885	28.904	31.040	32.096	33.431	33.431
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.066	1.909	802	632	707	813
Collegegelden	6.655	7.260	7.659	7.972	8.133	8.216
Baten en werken i.o.v. derden	4.859	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Overige baten	277	2.572	2.574	2.632	2.634	2.634
Totaal Baten	42.742	41.845	43.275	44.532	46.105	46.294
Personele lasten	32.260	30.776	31.500	32.234	32.498	32.700
Afschrijvingen activa	1.529	2.030	2.200	2.260	2.290	2.340
Huisvestingslasten	2.421	2.468	2.364	2.405	2.434	2.468
Overige lasten	7.357	5.542	6.180	6.531	7.531	7.181
Financiële baten en lasten	302	431	430	430	430	430
Totaal lasten	43.869	41.247	42.674	43.860	45.183	45.119
Resultaat	-1.127	598	601	672	922	1.175

* De werkelijke cijfers van 2017 zijn de geconsolideerde cijfers van HAS en HAS Kennistransfer. De begrote cijfers zijn enkel de begrote cijfers van de HAS Hogeschool

MEERJARENBALANS						
Meerjarenbalans 2017 - 2021	Werkelijk 2017*	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022
<u>ACTIVA</u>						
1.1 Materiële vaste activa	26.699	26.873	26.113	25.353	24.593	23.833
2. Vorderingen en vooruitbet kosten	2.803	5.427	5.627	4.227	4.227	4.227
3. Liquide middelen	328	4.293	4.981	7.350	8.499	9.901
	29.830	36.593	36.721	36.930	37.319	37.961
<u>PASSIVA</u>						
EIGEN VERMOGEN						
5. Reserves	7.012	7.611	8.212	8.884	9.806	10.981
VOORZIENINGEN						
6. Personeelsvoorziening	851	924	984	1.054	1.054	1.054
7. Overige voorzieningen	484	380	380	380	380	380
LANGLOPENDE SCHULDEN						
8. Langlopende schulden	7.753	15.262	14.729	14.196	13.663	13.130
KORTLOPENDE SCHULDEN						
9. Kortlopende schulden	13.730	12.416	12.416	12.416	12.416	12.416
	29.830	36.593	36.721	36.930	37.319	37.961

* Werkelijke cijfers 2017 zijn de geconsolideerde cijfers en de begrote cijfers zijn de enkelvoudige cijfers van de HAS Hogeschool.

Belangrijke ontwikkelingen in baten en lasten

Bovenstaande meerjarenstaat van Baten en Lasten laat zien dat HAS Hogeschool met stabiliserende studentenaantallen komende jaren in evenwicht komt. Hierbij is terughoudend begroot ten aanzien van de inkomsten. Dit is nodig om onverwachte tegenvallers te kunnen opvangen. Gelijktijdig is bovengenoemd overzicht het meerjarenresultaat van HKT niet meegenomen. Sanering van HKT en de overgang van HKT activiteiten naar de opleidingen daarmee ook niet. Deze ontwikkeling is eveneens zichtbaar in de post Baten en werken in opdracht van derden. Aangezien bij het maken van deze jaarrekening dit traject net in gang is gezet, kan hiervoor nog geen realistische inschatting worden gemaakt. Terughoudendheid is daarmee gewenst.

Huisvestingsbeleid

HAS Hogeschool heeft met de ontwikkeling van Fit For Use het gebouw beter bruikbaar gemaakt voor het onderwijs. Dit moet leiden tot een efficiënter en effectiever gebruik van de huisvesting. In 2017 is een scenariostudie uitgevoerd die het afstoten van de Hooge Donken mogelijk maakt. Studiejaar 2018-2019 zal dit traject geëffectueerd worden. Analoot aan dit traject worden richtlijnen ontwikkeld waarlangs duurzaam huisvestingsbeleid zich door de tijd zal ontwikkelen. HAS Hogeschool heeft geen ambitie om haar huisvesting verder uit te breiden.

Voorgenomen investering en projecten

HAS Hogeschool heeft op verzoek van de regio Zuidwestelijke Delta onderzocht op welke wijze de Hogeschool een bijdrage kan leveren aan de terugkeer van studenten naar de regio. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat de ontwikkeling van een locatie in de regio van waaruit onderwijsactiviteiten, zoals stages, afstuderen en minors, worden georganiseerd een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van de regio. De Hogeschool is alleen genegen deze investering te doen als die budgettair neutraal uitgevoerd kan worden. De Hogeschool heeft hierover nog geen definitief besluit genomen. Besluitvorming hieromtrent loopt nog.

Daarnaast heeft de Hogeschool met de Hogeschoolraad meerjarenafspraken gemaakt over de inzet van de leenstelselmiddelen. Kennisontwikkeling, onderwijsontwikkeling en internationalisering zijn hierin centrale thema's. De Hogeschool kiest er hierbij niet voor om de instroom van buitenlandse studenten stevig te vergroten, maar om het reeds ingezette beleid waarin de buitenlandervaring van de student centraal staat op een beter manier vorm te geven langs de weg van strategische samenwerkingen.

Ontwikkelingen rondom contractactiviteiten en derde geldstroom

HAS Hogeschool maakt voor haar contractactiviteiten gebruik van HKT. Naast cursussen en advieswerk verzorgt HKT ook een deel van de onderwijsactiviteiten te weten de bedrijfsopdracht die onderdeel uitmaakt van het curriculum van iedere vierdejaarsstudent. Het resultaat van HKT in 2016 heeft ertoe geleid dat in 2017 een fors aantal bezuinigingsmaatregelen doorgevoerd is. Deze maatregelen hebben niet tot gewenst resultaat geleid. De winstgevendheid van de losse onderdelen is onvoldoende om de kosten van het acquisitieapparaat te dekken. Dit vraagt een herziening van de positie van HKT en de losse onderdelen ervan. Deze beweging moet januari 2019 uitmonden in een herziening van de organisatiestructuur. Gelijktijdig wordt onderzocht in welke mate, welk deel van de activiteiten hebben bijgedragen aan de schulddispositie van HKT bij de HAS.

Ontwikkeling reserves

De algemene reserves van de HAS worden enkel gemuteerd op basis van de jaarlijkse exploitatieresultaten. De komende jaren zal het eigen vermogen dus weer gaan stijgen wanneer we de begroting volgen.

4.2 Overige rapportages

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

In 2017 is fors geïnvesteerd in het op orde brengen van de projectrapportage en de het verhogen van de betrouwbaarheid van de periodieke rapportages.

De projectadministratie is onder controle, er is grip. Gelijktijdig loopt de verbinding tussen de projectrapportage en de generieke rapportage nog langs de lijn van ingewikkelde, handmatige boekingen. Door de complexiteit hiervan ontstaat foutgevoeligheid waardoor de periodieke rapportage niet altijd even betrouwbaar is en sturen op resultaat bemoeilijkt. Om hier grip op te krijgen wordt door een externe partij een audit op de afdeling control uitgevoerd. Deze partij is eveneens gevraagd de rapportage opnieuw in te richten en te automatiseren waarmee naar de toekomst fouten worden voorkomen. Daarnaast wordt de projectadministratie ge-herpositioneerd en onderdeel van de financiële administratie.

4.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden

Naast het in bovenstaande paragraaf 3.2 beschreven liquiditeitsrisico kent HAS Hogeschool ook een aantal andere risico's. In 2013 heeft de HAS samen met het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR) gekeken naar haar risicoprofiel. Belangrijkste bevindingen uit dat traject zijn geweest het definiëren van de belangrijkste risico's van de HAS in haar ontwikkeling. Concreet zijn die risico's te duiden op vier terreinen:

1. Risico's samenhangend met de toename van de studentenaantallen;
2. Risico's samenhangend met de kwaliteit van de docententeams;
3. Risico's samenhangend met de integriteit van de (onderwijs)processen;
4. Specifieke projectrisico's.

Daarnaast signaleert de Hogeschool risico's samenhangend met de het rapport van de Inspectie van het Onderwijs inzake zij-instromers en risico's ten aanzien van HKT.

Risico's samenhangend met studentenaantallen en docententeams

Als gevolg van het stabiliseren van de studentenaantallen nemen deze risico's af. Gelijktijdig is in de organisatie zichtbaar dat de groei gevolgen heeft voor de teams, de omvang en de verbinding met de HAS. De gevolgen zijn zichtbaar in het medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Analyse van de resultaten levert de vraag op of het huidige besturingsmodel passend is bij de omvang van de organisatie. In 2018 wordt gewerkt aan een nieuw sturingsmodel dat meer passend is bij de HAS, de omvang van de opleidingen en daarmee de omvang van de teams.

Risico's samenhangend met de integriteit van de (onderwijs)processen

Voorjaar 2014 heeft de visitatiecommissie in het kader van de InstellingsToetsKwaliteitszorg vastgesteld dat de HAS haar kwaliteitsborging op een unieke, maar zeer degelijke wijze heeft vormgegeven. Daarnaast zijn alle opleidingen door de NVAO-geaccrediteerd. Met de NVAO en de Inspectie is het traject rondom de zij-instroom inhoudelijk afgerond. In 2017 zijn de opleidingen TA en DV geaccrediteerd. In februari 2018 zijn de opleidingen FI, VM en ML geaccrediteerd. Van de genoemde opleidingen hebben 3 als eindoordeel goed ontvangen, 2 opleiding eindoordeel voldoende.

Specifieke projectrisico's

a. Locatie Venlo

Het projectrisico van de locatie Venlo ligt op dit moment met name in de omvang van de vestiging. De middelen voor die investering zijn – naast de reguliere onderwijsbekostiging vanuit het ministerie van EZ – beschikbaar gesteld door de regiogemeentes Noord Limburg en de provincie Limburg. Naast de eerder ter beschikking gestelde tranche t/m 2015 zijn inmiddels ook afspraken gemaakt over de dekking van de extra investeringen t/m 2022. De studentenaanwas in Venlo lijkt achter te blijven op prognose. Om voor de lange termijn levensvatbaar te zijn, is een doorgroei naar bij benadering 800 studenten noodzakelijk. Diverse scenario's zijn in kaart gebracht om de risico's beheersbaar te maken.

b. Projecten

In 2015 is een start gemaakt met de versterking van de project control binnen de HAS, in 2016 en 2017 is hierop extra geïnvesteerd. In 2018 wordt de projectorganisatie onderdeel van de financiële administratie. Naast de inrichting van deze organisatie vraagt dit ook een mentaliteitsverandering binnen de Hogeschool. Deze mentaliteitsverandering heeft blijvend aandacht nodig.

Dossier zij-instroom

De Inspectie van het onderwijs heeft begin 2016 een eindrapport opgesteld over de wijze waarop de HAS omgaat met zogenaamde zij-instromers voor een drietal HAS-opleidingen. In dat rapport geeft de Inspectie aan dat er mogelijk sprake kan zijn van een terugvordering van bekostiging uit voorgaande jaren die door de Inspectie wordt geraamd op € 2,8 miljoen. Ondanks het positieve resultaat van de accreditatie en goede resultaten

ten aanzien van het verbetertraject heeft de Inspectie op 22 november 2017 HAS Hogeschool een besluit tot terugvordering van bekostiging gestuurd. Tegen het definitieve besluit is door de Hogeschool beroep ingesteld. De vordering betreft een bedrag van € 2.851.359,-.

HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen (HKT)

In de voorjaarsnota 2017 van HKT is ervoor gekozen door middel van het terugdringen van de kosten en gelijktijdig verhogen van de opbrengsten HKT weer winstgevend te maken. De winstgevendheid is toegenomen, maar onvoldoende gebleken om de overhead te dekken. Overhead waarbij voor een deel de vraag gesteld kan worden of dit geen HAS overhead is. De ingeslagen weg levert onvoldoende resultaat. Om deze beweging te kantelen, wordt voor een andere aanpak gekozen passend bij de beweging die de organisatie wil maken richting integrale sturing waarbij onderwijs en onderzoek integraal door opleidingsdirecteuren worden aangestuurd. Private activiteiten lopen in deze constructie via HKT. Door het dichter bijeen brengen van de HKT activiteiten en het onderwijs wordt een deel van de overhead overbodig. Gelijktijdig wordt de positie van HKT meer zuiver.

De HAS heeft daarmee haar belangrijkste risico's en de financiële impact daarvan in beeld.

Declaraties bestuurders

	D. Pouwels	J. Denissen	L. Chermin
Representatiekosten*	€ -	€ -	€ -
Reiskosten binnenland	€ 1.285,39	€ 242,44	€ 907,41
Reiskosten buitenland	€ 2.729,61	€ -	€ 2.375,99
Overige kosten	€ 230,61	€ -	€ -
Totaal	€ 4.245,61	€ 242,44	€ 3.283,40

* Voor representatiekosten kennen de bestuurders D. Pouwels en J. Denissen nog een vaste bruto vergoeding toe van € 3.000 op jaarbasis.

Voor de werking van het toezichthoudend orgaan wordt verwezen naar het verslag van de Raad van Toezicht.

5. Helderheid

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze is omgegaan met de thema's zoals opgenomen in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'.

Thema 1 Uitbesteding

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

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

De HAS heeft haar private activiteiten financieel en administratief ondergebracht in een aparte stichting (Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen), los van de stichting waarin de bekostigde activiteiten plaatsvinden. (Stichting HAS Opleidingen) Eenheid in bestuur en toezicht zorgen voor de strategische verbinding en de bewaking van de transparantie in de financiering.

Andersom zijn wel private middelen ingezet ter versterking van de reguliere onderwijsprogramma's, o.a. door gastdocentschappen, afstudeeropdrachten en dergelijke. Dit laatste is actief beleid van de HAS. Het is strategisch van groot belang dat er een sterke en resultaatgerichte verbinding is tussen beroepspraktijk en het onderwijs. Wij brengen die verbinding onder meer aan door vanuit het onderwijsprojecten uit te voeren voor bedrijven als onderdeel van het leerproces van studenten. Deze projecten worden betaald door bedrijven. Op die wijze draagt de beroepspraktijk actief bij aan het onderwijs aan de HAS. Daarnaast brengt het bedrijfsleven 'om niet' kennis en ervaring in via gastdocentschappen, bedrijfsbezoeken, stages, etc.

De (financiële) inbreng van bedrijven komt tot stand via de aparte Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen en wordt projectmatig bewaakt via deze stichting. Daarmee is het risico op vermenging tussen publieke en private geldstromen afgehecht.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

In de Onderwijs- en examenregeling van de HAS 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.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Buitenlandse studenten bekostigen een studie aan de HAS 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.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door de student zelf

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

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

Het is voor studenten mogelijk modules van andere opleidingen te volgen (binnen of buiten de HAS). De examencommissie van de opleidingen geeft toestemming daarvoor op basis van een verzoek van een student daartoe.

Thema 7: Student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

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

Thema 8: Maatwerktrajecten

De HAS kent geen maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

De HAS kent geen kunstonderwijs.