

Bestuursverslag 2016

Met het jaarbeeld en het (financiële) jaarverslag wil HAS Hogeschool laten zien wat er het afgelopen jaar allemaal is gebeurd. Laten zien aan al die partners die op de één of andere manier bij de HAS betrokken zijn. Per slot van rekening hebben we ook met elkaar vorm gegeven aan 2016: de HAS kan alleen maar HAS zijn in samenwerking met studenten, medewerkers, bedrijven, collega-instellingen, overheden en tal van andere partners. In dit bestuursverslag besteden we aandacht aan de gebeurtenissen op de HAS in de paragraaf Jaarbeeld, aan het financiële verloop in 2016, het risicomanagement binnen de HAS en de meerjarenbegroting in de paragrafen daarna.

1. JAARBEELD

Jaarbeeld 2016 – bestuur verslag

‘Wageningen University is de beste universiteit van Nederland, de beste hogeschool is HAS Hogeschool’ kopte Elsevier op 29 september 2016. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek formuleerde een maand later in haar beoordelingsrapport: ‘De HAS heeft hoge ambities geformuleerd op alle fronten (...) 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. (...) De commissie spreekt haar waardering uit voor deze combinatie van grote groei, hoge ambities en goede resultaten.’

Want een dergelijke beoordeling door studenten (Elsevier) en een peerreview (RCHOO) zeggen eigenlijk genoeg, daar is geen bestuur verslag meer voor nodig.

Toch is dat niet ons hele verhaal. Ja, de beoordeling door studenten en peers zijn belangrijk en voor ons sturend. Zeker als die peerreview ook sterk kijkt naar onze twee andere stakeholders: medewerkers en bedrijven.

Maar we doen de HAS tekort als we in dit Jaarbeeld 2016 niet ook het inzicht geven in ‘en zo is het gekomen...’. Want dat is waar wij namelijk permanent mee bezig zijn: *hoe* doen we het. Natuurlijk vanuit het perspectief van een hoge waardering door studenten, medewerkers en bedrijven. En natuurlijk vanuit het perspectief van onze rol als trendsettend expertisecentrum voor die fantastisch belangrijke sector van agro, food en leefomgeving.

Want je kunt nog zulke hoge ambities formuleren, maar als je niet weet hoe je het moet doen? Dan weet je zeker dat je ze niet bereikt.

Ambitie 2025

En dat is precies de slag die we afgelopen jaar hebben weten te maken in de formulering van onze *Ambitie 2025*, 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.

En dan begint het zoekproces: hoe gaan we die ambitie realiseren. Strategie noemen we dat. 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. De eerste stappen worden inmiddels gezet en in ons jaarbeeld 2017 zullen we over de voortgang daarin berichten.

Studiejaar

2016 is de optelsom van de laatste helft van het studiejaar 2015/2016 en de eerste helft van het studiejaar 2016/2017. En in die studiejaren 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 nieuwsbrieven 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 400 projecten en zo'n 700 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:

- We hebben het Consumerlab geopend. Een prachtige faciliteit waar we samen met studenten en MKB-bedrijfsleven testen en onderzoek doen in het kader van foodproductontwikkeling.
- Fit for use: de afgelopen twee jaar is ons hele gebouw in 's Hertogenbosch voorzien van een goede klimaatinstallatie, hebben we ons Atrium een goede opfrisbeurt kunnen geven en zijn diverse praktijkfaciliteiten gerealiseerd. Een totale investering van 11 miljoen euro.
- Lectoren Lenny van Erp, Theo Thewessen en PJ Beers hielden in het najaar hun inaugurele rede.
- Afgelopen zomer hadden we bij onze opleidingen International Food and Agribusiness en Geo, Media and Design onze eerste afstudeerders. Een bijzonder feest!
- In Venlo liep samen met Fontys de eerste minor op het gebied van agro en high tech

In de rest van dit Jaarbeeld kunt u vanuit het perspectief van de verschillende opleidingen en afdelingen het jaar 2016 op de HAS aan u voorbij laten trekken.

Ontwikkelingen en risico's

De ambitie van de HAS is hoog, de ontwikkelsnelheid van de HAS is ook hoog. Dat betekent dat we een scherp oog hebben ontwikkeld voor de opletpunten en risico's. Vaak op buikgevoel, maar steeds vaker ook expliciet om elkaar scherp te houden en geen spaken in het wiel van een HAS op hoge snelheid te laten steken.

Zo zijn we bezig met het verbeteren van onze projectadministratie omdat inkomsten uit projecten meer en meer onderdeel gaan uitmaken van onze activiteiten en ook noodzakelijk zijn om de Ambitie 2025 te realiseren en de HAS Aanpak verder te versterken.

We hebben ons toetsbeleid en het functioneren van onze examencommissies verder aangescherpt. Een steeds flexibelere inrichting van het onderwijs, meer uitwisseling met andere instellingen en een complexe multidisciplinaire afstudeeropdracht vanuit het bedrijfsleven maakt dat we op die punten explicieter onze afwegingen zichtbaar moeten maken. Onze discussie met de inspectie over ons zij-instroomtraject is nagenoeg afgerond. Daarmee kunnen we deze vorm van leven-lang-leren weer optimaal ten goede laten komen aan de bedrijven en medewerkers in onze sector.

Onze IT en administratieve processen ondergaan een transitie, waardoor organisatorische processen en IT ondersteuning *enablers* worden van een HAS in ontwikkeling.

Werkdruk blijft een permanent aandachtspunt. Hét kenmerk van vrijwel iedere professionele organisatie, maar gekoppeld aan een ondernemende en ambitieuze hogeschool een extra opletpunt. Een vitaliteitscoach, vitaliteitsmenu, maar vooral ook regelruimte en maatwerk voor individuele situaties en structureel voldoende aandacht voor niet te overlagen ambities moeten de werkdruk beheersbaar houden. Een ziekteverzuim van

net 3% en ruim onder het landelijk gemiddelde van bijna 4% is een goede indicator dat we daar de goede modus te pakken hebben.

Financieel is de last van de t-2 financiering groot, jaarlijks zo'n 2 miljoen euro gederfde inkomsten. Op dit moment loopt overleg met het ministerie van EZ om daarvoor een oplossing te vinden. Het blijft een wonderlijke paradox: de arbeidsmarkt vraagt om meer afgestudeerde HASsers, de HAS weet er steeds meer op te leiden met een steeds betere kwaliteit en financieel worden we voor die bijzondere prestatie feitelijk gestraft.

En tot slot, groei. Want groei kent ook zijn keerzijde. Afgelopen jaar stroomden 20% meer studenten in dan het jaar daarvoor. Gelukkig kende Venlo een groei van maar liefst 30% en studeren daar inmiddels 350 studenten. Maar te snelle groei kan ook gevaarlijk zijn. We hebben vorig jaar geëxperimenteerd met een numerus fixus, maar dat leverde niet wat we ervan verwachten. We zijn nu aan het kijken of we een potentieel grotere instroom vanuit West Nederland vooral kunnen laten landen bij collega Inholland-groen. En binnen de HAS kijken we naar een betere spreiding van de groei over de opleidingen en de vestigingen.

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 31 maart 2017

Dick Pouwels

Jan Denissen

Liz Chermin

2 PRESTATIE-AFSPRAKEN

Prestatie-afspraken HAS 2012 e.v.

HBO	Onderwerp	Nulmeting	Ambitie 2015	2011	2012 ***	2013****	2014*****	2015 #	2016
HBO1	Studiesucces: Uitval **	23,00%	20,00%	29,40%	25,10%	25,70%	21,80%	24,60%	n.n.b.
HBO2	Studiesucces: Switch	1,80%	2,10%	1,60%	5,70%	2,20%	2,50%	2,40%	n.n.b.
HBO3	Studiesucces: Bachelorrendement Kwaliteit / excellentie:	84,50%	85,00%	82,30%	84,40%	83,70%	78,30%	82,13%	n.n.b.
HBO4	Studentenoordeel over opleiding in het algemeen	3,90	3,80	3,90	3,93	3,93	3,98	4,06	4,11
HBO5	Maatregelen: Docentenkwaliteit (Nulmeting 31-12-2011)	56,00%	60,00%	56,00%	nb	nb	70,40%	70,00%	71,00%
HBO6	Maatregelen: Onderwijsintensiteit	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	n.n.b.
HBO7	Maatregelen: indirecte kosten (Nulmeting Berenschot, april 2012)	23,30%	21,80%	23,30%	23,30%	nb	21,30%	21,30%	n.n.b.
Facultatieve indicatoren									
	Instroom HAS *	650	1000	648	769	874	979	957	1134
	Percentage HAS van totale HBO-instroom	0,60%		0,57%	0,68%	0,68%	0,78%	0,84%	n.n.b.
	Omzet trainingen/bedrijfsopleidingen HKT		€ 2.150.000	€ 1.100.000	€ 1.661.604	€ 1.976.500	€ 2.100.000	€ 1.456.000	n.n.b.
	Totale omzet projecten en trainingen/bedrijfsopleidingen HKT	€ 3.400.000	€ 4.300.000	€ 3.400.000	€ 3.200.000	€ 3.800.000	€ 4.100.000	€ 5.000.000	n.n.b.

* 2012 = studiejaar 2012 - 2013; e.v.

** Percentage a.d.h.v. gegevens DUO, waarbij uitgegaan wordt van de uitval van studenten met een 1ste inschrijving in het hoger onderwijs.

*** Gegevens tot 2012 afkomstig uit 1 cijfer HO - v5

**** Gegevens tot 2013 afkomstig uit 1 cijfer HO - v6

***** Gegevens tot 2014 afkomstig uit 1 cijfer HO - v7

Gegevens tot 2015 afkomstig uit 1 cijfer HO - v8 per maart 2017

Bijgewerkt: 10 april 2017 /GW

Voor meer detail verwijzen wij u graag naar onze site: <https://has.nl/nl/over-has-hogeschool>

Met de minister van Economische Zaken zijn in 2012 zogenaamde prestatieafspraken gemaakt. Prestaties op indicatoren die voor alle hogescholen en universiteiten gelden. Voor de HAS was het goed definiëren van prestaties op die indicatoren geen sinecure. Op vrijwel alle indicatoren was de HAS 'best in class'. Met die uitgangspositie en de wens en wetenschap dat de HAS een groeiperiode in zou gaan, was het moeilijk precies invulling te geven aan de ambitie voor 2016.

Toch zien we gelukkig dat het de HAS goed lukt om ondanks een forse groei in studentenaantallen het hoge prestatieniveau vast te houden en op onderdelen te verbeteren. Heel concreet is de studenttevredenheid goed toegenomen van een 4,06 naar een 4,11 (op een 5-punt schaal). Daarmee is deze score ruim boven de in de prestatieafspraken vastgestelde ambitie uitgekomen (3,80).

Ook zien we een hoge medewerkerstevredenheid (7,8) én een hoge tevredenheid van het werkveld (evaluatie beroepsopdrachten 4,0 op 5-puntsschaal) en tevredenheid cursisten (9,7 (in 2015: 8,8) voor de incompany-cursussen en een 9,4 (in 2015: 8,9) voor de cursussen met open inschrijving). Deze laatste twee tevredenheid-indicatoren zijn geen indicatoren binnen de landelijke afspraken, maar voor ons wel erg belangrijk als aanvulling op de studenttevredenheid. Deze 3 tezamen bepalen ons inziens waar het qua prestaties in een hogeschool echt om moet gaan: hoge waardering van studenten, bedrijven en medewerkers.

Daarnaast maken de volgende indicatoren onderdeel uit van de zogenaamde prestatieafspraken:

1. Studiesucces – uitval (1^e jaar): de zeer goede score bij de nulmeting loopt in 2011 (23%) iets terug, loopt in 2012 en 2013 weer op, in 2015 (24,6%) loopt het weer terug t.o.v. 2014 (21,8%) weer verder van het ambitieniveau (20%). Een aantal van de nieuwere opleidingen heeft nog geen stabiliteit in de uitval gevonden. Uiteindelijk is het een variabele die met name trendmatig te beïnvloeden is, maar op jaar- en opleidingsbasis stevige schommelingen kent.
2. Studiesucces – switch: voor de HAS een niet relevante prestatie-indicator.
3. Studiesucces – bachelor-rendement: nulmeting (84,5%) en realisatie lagen tot 2013 (83,7%) dicht bij elkaar, in 2015 daalt de score tot 78,5%; in 2016 zien we echter weer een stijging (82,1%). Trendmatig ligt het bachelor-rendement van de HAS wel op topniveau in vergelijking tot collega-hogescholen.
4. Studentenoordeel (NSE: 4.11): als gezegd stijgt deze ondanks onze inschatting dat de groei van de HAS mogelijk tot een iets lagere studenttevredenheid zou leiden. Dit geeft aan dat de HAS met haar groei goed in staat is om de hoge kwaliteit van onderwijs te kunnen blijven leveren en zelfs verbeteren.
5. Docentkwaliteit: de staatsecretaris van onderwijs ziet graag 80% van hbo-docenten met een mastertitel. Op de HAS vinden we het belangrijk dat hbo-docenten een duidelijk hoger niveau hebben dan de studenten en op die manier studenten weten te inspireren en uit te dagen tot ontwikkeling van hun talenten. Dat hoeft niet altijd gepaard te gaan met een mastertitel. Sterker nog: beroepsgerichtheid en een mastertitel gaan lang niet altijd hand in hand. Om die reden heeft de HAS met de minister van EZ afgesproken dat een ambitie van 60% van haar docenten met een mastertitel voldoende is. Met de uitbreiding van het docententeam de afgelopen jaren is het gelukt om die ambitie ruimschoots te realiseren (71%).
6. Onderwijsintensiteit: bij de nulmeting hadden 2 van onze (toen nog) 8 opleidingen vanwege de gekozen werkvormen een lagere klas-contacttijd dan voorgeschreven in de prestatieambities vanuit het ministerie. Inmiddels hebben al onze (10) opleidingen een klas-contacttijd op of boven de ministeriële norm.
7. Indirecte kosten: de HAS scoort in de Berenschot-benchmark (2015) bijzonder goed met een laag percentage overhead (21%) en daalt daarmee verder ten opzicht van de eerdere meting in 2012. Vanaf 2014 wordt de benchmark jaarlijks uitgevoerd en neemt het aantal deelnemers ook toe.
8. Instroom: de ambitie was om in een aantal jaren te groeien van een instroom van 650 studenten naar een instroom van 1.000 studenten. In 2013 zaten we op een instroom van bijna 900 studenten, in 2016 hebben we een instroom gerealiseerd van 1134 studenten, hiermee hebben we voldaan aan onze verwachtingen. In totaal studeren aan de HAS ruim 3.350 studenten in het studiejaar 2016-2017.
9. Een belangrijk element om de praktijkgerichtheid van onze studenten en docenten te versterken is de inzet vanuit HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen om studentopdrachten en cursussen en trainingen voor bedrijven te acquireren. Via die activiteiten staan studenten en docenten met hun voeten in de klei van de beroepspraktijk. De vergroting van de omzet van deze activiteiten is noodzakelijk om het groeiend aantal studenten en docenten ook daadwerkelijk te voorzien van die klei aan hun voeten. De ontwikkeling laat zien dat het de HAS goed lukt om deze ambitie in te

vullen.

Samenvattend zijn we erg content met de ontwikkeling in onze prestatie-indicatoren, zeker tegen het licht van een veel sterkere groei van de HAS dan was voorzien. Uitval en rendement 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.

Voor meer detail verwijzen wij u graag naar onze site: <https://has.nl/nl/over-has-hogeschool>

3. 2016 FINANCIËEL

In een periode van 10 jaar is de omvang van de HAS verdubbeld. In 2008 stonden 1537 studenten ingeschreven bij de Hogeschool in 2016 bedroeg het aantal ingeschreven studenten 3397. Een groei van gemiddeld bijna 10% op jaarbasis. Het met kwaliteit opvangen van een dergelijke groei is geen sinecure. Al helemaal niet rekening houdend met de t-2 problematiek waar de hogeschool inmiddels 10 jaar mee te kampen heeft. Gelijktijdig met deze groei is op 1 januari 2016 de regeling praktijkleren en groene plus vervallen en zijn de impulsmiddelen uitgeput.

Ontwikkelingen die bij elkaar opgeteld veel vragen van de organisatie en de financiële uitgangspunten onder druk zetten. Het op een goede manier vormgeven van het financieel beleid om daarmee de continuïteit te borgen is daarmee een belangrijk aandachtspunt van beleid.

Het geconsolideerde exploitatieresultaat van Stichting HAS Opleidingen en HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen (HKT) bedraagt in 2016 -1.400.913 k€.

Dit is 1.713 k€ minder dan begroot.

Resultaatanalyse 2016 Alle bedrage in k€	Werkelijk 2016	Begroot 2016	Werkelijk 2015
Resultaat HAS Hogeschool	- 710.087	286.000	203.000
Resultaat HKT	- 690.826	26.000	-510.000
Totaal geconsolideerd resultaat	-1.400.913	312.000	-307.000

Het resultaat in 2016 wordt positief beïnvloed door een aantal eenmalige posten:

- Een correctie op de afschrijvingen van 343 k€ als gevolg van het uitéén trekken van de grond en gebouw van het STOAS- deel van HAS Hogeschool;
- Een eenmalige vrijval van de voorzieningen van 893 k€ op basis van het nieuw vastgestelde meerjarenonderhoudsplan.

De belangrijkste oorzaken van tegenvallend resultaat zijn:

1. Tegenvallende Rijksbijdrage als gevolg van een daling van de prijs per student heeft HAS Hogeschool 609 k€ minder bekostiging ontvangen. De ontvangen collegegelden zijn hoger, 90 k€, dan begroot.

2. De hogeschool heeft afgelopen jaar 257 k€ minder subsidie ontvangen dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door twee factoren. Er wordt onvoldoende omzet behaald om de volledige subsidie te verkrijgen en daarnaast is te optimistisch begroot.
3. Tegenvallende baten *werken in opdracht van derden*, 1.065 k€. Het tegenvallend resultaat op deze post wordt veroorzaakt door een verschil tussen geacquireerde omzet en gerealiseerde omzet. De omzet valt in sommige gevallen lager uit of wordt pas later gerealiseerd. Daarnaast blijkt uit de analyse dat in de begroting van de subsidieprojecten onvoldoende rekening is gehouden met de eigen bijdrage. Tot slot is in deze post ook een aantal projecten uit voorafgaande jaren meegenomen waarvan ten onrechte werd aangenomen dat deze nog opbrengsten zouden genereren. Deze tegenvaller hangt samen met bovengenoemde oorzaak.
4. De personele lasten blijven onder begroting. Deze meevaller wordt echter grotendeels tenietgedaan door hogere kosten voor inhuur derden. Vooruitlopend op een veranderende ICT-organisatie is een aantal ontstane vacatures ingevuld door inhuur derden. Hetzelfde geldt voor de opvulling van een aantal verloven. Dit leidt tot een verschuiving van de kosten.
5. Het resultaat van HKT bedraagt -691 k€. Bij benadering 300 k€ hiervan betreft verliezen uit projecten uit eerdere jaren die ten onrechte nog open stonden. De overige 400 k€ wordt veroorzaakt door tegenvallende omzet. Deze tegenvallende omzet wordt niet gecompenseerd door een verlaging van de projectkosten waardoor een negatief projectresultaat ontstaat.

	Positief t.o.v. begroting	Negatief t.o.v. begroting
Rijksbijdrage		785
Overige bijdragen en subsidies		257
Baten opdrachten derden		1.065
Overige baten ¹	844	
Afschrijvingen	343k ²	
Loonkosten eigen personeel	469k	
Extern personeel		450 k
Inventaris, app. leermiddelen	217k	
Resultaat HKT		691k

HAS Hogeschool heeft erop ingezet om het wegvallen van de groene plus middelen en impulsmiddelen te compenseren door het genereren van extra inkomsten door projecten en subsidies. De groei van de hogeschool heeft ertoe geleid dat het slechts in beperkte mate gelukt is om de geprognostiseerde omzet te realiseren. De formatie is echter wel meegegroeid met geprognostiseerde omzet. Dit heeft gevolgen voor het projectresultaat en daarmee het resultaat van zowel HKT als de hogeschool. Daarbij moet wel worden meegenomen dat een deel van het tegenvallend projectresultaat van voor 2016 is.

¹ Deze meevaller ontstaat als gevolg van de eenmalige vrijval van voorzieningen als gevolg van het in gebruik nemen van het nieuwe MJOP.

² Deze meevaller wordt veroorzaakt door uiteen trekken van grond en gebouwen.

Daarnaast heeft de hogeschool te maken met een forse bezuiniging op de bekostiging die gezien het tijdstip waarop deze bekend werd niet meer opgevangen kon worden in de organisatie. Een organisatie die toch al op scherp staat als gevolg van de t-2 problematiek met in 2016 een omvang van meer dan 1.144 k€³, en het wegvallen van de groene plus en impuls middelen.

Bovengenoemd resultaat kan in het verlengde worden gezien van de problematiek zoals geconstateerd bij het tot stand komen van begroting 2017. In het licht waarvan onderstaande maatregelen zijn getroffen:

1. Een structurele bezuiniging op de uitgaven van 3,5% waarmee de onderwijsuitvoering weer aansluit op de hoogte van de Rijksbijdrage;
2. Het herinrichten van de projectorganisatie met als doel:
 - Voorkomen van onverwachte verliezen die als verwachte opbrengst in de administratie blijven bestaan;
 - het verschil tussen begroot en gerealiseerd resultaat terug te dringen⁴;
 - Voorkomen van ongedekte eigen bijdrage op subsidieprojecten.
3. Herstructurering van HKT waarbij HKT kostendekkend dient te gaan werken.

De balans

Op de balans heeft een verschuiving plaatsgevonden in de materiele activa. Dit betreft het door de HAS in 2011 aangekochte STOAS gebouw. Dit gebouw is in zijn geheel als gebouw opgenomen op de balans. De aankoop betrof zowel grond als gebouw. Over het hele gebouw is deze periode afgeschreven met een afschrijvingstermijn van 30 jaar. In de balans 2016 zijn de waarde van de grond en het terrein gesplitst. Deze splitsing heeft plaatsgevonden op basis van de laagste grondprijs in 2011 (225€/m²). Op basis van deze herwaardering is de post gebouwen met 2.287 k€ afgenomen en de post terreinen met hetzelfde bedrag toegenomen. Aangezien gedurende de periode 2015 tot nu ook afschrijving heeft plaatsgevonden over het terrein heeft gelijktijdig een correctie op de afschrijving van 343 k€ plaatsgevonden. Deze correctie vormt onderdeel van het resultaat.

In 2016 heeft de HAS afstand gedaan van de deelneming in BPOC. Deze deelneming is overgedragen aan Stichting Ontwikkeling Has Ecosystemen. Hiervoor is een lening verstrekt aan de Stichting met een rente van 2%.

Zoals blijkt post liquide middelen heeft HAS Hogeschool een liquiditeitsprobleem. Dit probleem wordt niet alleen veroorzaakt door bovengenoemd resultaat, maar heeft ook van doen met de t-2 problematiek. De hogeschool voert hierover gesprekken met het ministerie van EZ dat genegen is om voor kleine monosectorale hogescholen die meerjarige hoge, door de sector gewenste, groei laten zien een faciliteit te creëren.

Belenen en beleggen

De liquide middelen zijn verdeeld over een aantal (spaar)rekeningen bij de huisbankier, welke direct opvraagbaar zijn. Van andere beleggingsvormen wordt geen gebruik gemaakt.

³ De bekostiging blijft in 2016 1.144 k€ achter waarbij vanuit EZ 310 k€ gedekt wordt middels een groeifaciliteit.

⁴ Hierdoor is ongedekte formatie ontstaan.

4. RISICOMANAGEMENT

Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem en de belangrijkste risico's en onzekerheden.

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;
5. Risico samenhangend met de het rapport van de Inspectie van het Onderwijs inzake zij-instromers.

Ad 1 en 2: Risico's samenhangend met studentenaantallen en docententeams

Deze risico's worden opgevangen door voldoende te investeren in de kwaliteit en robuustheid van de opleidingsteams. In het strategisch plan is het bevorderen en bewaken van die kwaliteit en robuustheid nadrukkelijk aandachtspunt en vastgelegd in werklijn 2.

Jaarlijks stelt de opleidingsdirecteur een zogenaamde managementreview op. Onderdeel van die review is de interne kwaliteitsbeoordeling door studenten zowel op module als op leerplanniveau. Daarnaast wordt in die review via een zogenaamde personele vlootshouw zowel de kwaliteit van het opleidingsteam in zijn geheel, als op individueel niveau beoordeeld. De managementreviews worden besproken in een overleg tussen de opleidingsdirecteur en het voltallig College van Bestuur (CvB). Daarnaast worden de managementreviews besproken in het overleg van het CvB met de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad.

Ook wordt nadrukkelijk de ontwikkeling van de studentenaantallen gemonitord om daarmee de optimale grootte van een opleiding (300-400 studenten) te kunnen bewaken. De integriteit van het onderwijsproces staat bij de HAS hoog in het vaandel. Dit wordt vormgegeven door de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen.

Ad 3 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 vrijwel afgerond.

De inhoudelijke afsluiting met de inspectie staat gepand voor mei 2017. Gelijktijdig heeft de hogeschool in haar strategisch plan stevig ingezoomd op de professionalisering van de examencommissie en de borging van de kwaliteitszorg.

Ad 4. Specifieke projectrisico's

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 regio-gemeentes 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 op 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.

BrightBox

BrightBox is expertisecentrum voor daglichtloze meerlagenteelt ofwel city farming. Het is een initiatief van Botany, HAS Hogeschool en Philips Lighting. Provincie Limburg is nauw betrokken bij het initiatief. In de samenwerkingsbijeenkomst met BrightBox is vastgelegd dat HAS een afnameverplichting heeft met een maximum van 366.000 euro. Deze afname betreft het gebruik van de praktijkfaciliteit. In 2016 heeft HAS Hogeschool faciliteiten afgenomen bij BrightBox waarmee haar totale afname inmiddels ruim 96.000 euro bedraagt. Daarnaast is uit analyse van recente cijfers gebleken dat voor over de hele periode een dekkingsprobleem kan ontstaan. Om te voorkomen dat hierdoor komende jaren onverwachte verliezen ontstaan wordt in 2017 hiervoor een voorziening getroffen die in 2018 zo nodig kan worden uitgebreid.

HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen

Er bestaan nauwe banden tussen HAS Opleidingen en HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen. Met de groei van de studentenpopulatie, het wegvallen van de groene plus middelen en de komst van de Centers of Expertise is de druk op HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen (HKT) toegenomen. HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen moet deze opdrachten met kwaliteit acquireren voor de onderwijsorganisatie. Deze projecten maken immers deel uit van de onderwijsuitvoering. Gelijktijdig loopt binnen HAS Hogeschool de druk op vanwege de studentengroei. Het risico is dat geacquireerde projecten niet uitgevoerd worden, terwijl de bijhorende formatie wel ingekocht is bij HAS Hogeschool. Dit leidt tot verliezen aan beide kanten. De verbetering van de projectorganisatie, sturing op resultaat in plaats van acquisitie en het maken van strakke afspraken over inkoop door HKT en verkoop van HAS moeten ervoor zorgen dat deze risico's dalen. Gelijktijdig kan geconcludeerd worden dat de uurtarieven voor de Centers of Expertise liggen onder de uurtarieven die HKT hanteert. Dit vraagt voor HKT een herbezinning op eigen positie.

Projecten

In 2015 is een start gemaakt met de versterking van de projectcontrol binnen de HAS, in 2016 is hierop extra geïnvesteerd. In 2017 zal de projectorganisatie verbeterd ingericht moeten zijn. Naast de inrichting van deze organisatie vraagt dit ook een mentaliteitsverandering binnen de hogeschool.

Ad 5. 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 heeft 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 30 maart 2017 aan de HAS-Hogeschool een voorgenomen besluit ten aanzien van het terugvorderen van bekostiging gestuurd. Deze vordering is nog niet definitief. Tegen het definitieve besluit zal door de hogeschool beroep worden ingesteld. De vordering betreft een bedrag van € 2.851.359,00.

De HAS heeft daarmee haar belangrijkste risico's en de financiële impact daarvan in beeld. Belangrijk is te onderkennen dat het management van die risico's plaatsvindt in de context van een financieel gezonde en solvabele hogeschool.

5. CONTINUITEITSPARAGRAAF: MEERJARENBEGROTING EN SOLVABILITEIT

De HAS groeit stevig en dat is niet alleen zichtbaar in de studentenaantallen. Maar ook in de toename van het aantal medewerkers. De Hogeschool stuurt hierbij stevig op het compact houden van de overhead.

Kengetal*	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Aantal studenten</i>	3397	3574	3740	3917	4016
<i>Personele bezetting in FTE</i>					
<i>HAS Hogeschool</i>					
• Bestuur/management	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95
• Personeel primair proces opleidingen	263,12	261,05	266,21	277,18	287,35
• Personeel primair proces HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen	35,83	41,1	41,1	41,1	41,1
• Ondersteunend personeel ⁵	94,64	95,4	99,47	101,86	104,11

De groei van de studentenaantallen heeft niet alleen positieve effecten. Doordat dat hogeschool met T-2 bekostiging te maken heeft blijft de bekostiging achter bij de groei van de studentenaantallen. In onderstaande tabel is de omvang van de T-2 problematiek voor de komende periode weergegeven.

	2017	2018	2019	2020
t-2 effect Den Bosch	-1838	-1129	-615	-609
t-2 effect Venlo	-792	-750	-686	-607
Totaal t-2 effect HAS	-2630	-1879	-1301	-1216

Tabel T-2 effecten 2017-2021 (bedragen x 1.000 euro)

De T-2 problematiek die ontstaat als gevolg van de extra vestiging in Venlo wordt gecompenseerd door de subsidie die de HAS vanuit de provincie Venlo en de regio ontvangt.

⁵ Voor het Ondersteunend personeel maken we een onderscheid tussen het ondersteunend personeel voor de opleidingen en het algemeen ondersteunend personeel; zie hiervoor bijlage 2 van dit document.

Daarnaast is de HAS met het ministerie van EZ in gesprek over het creëren van een zogenoemde groeifaciliteit als tegemoetkoming voor de t-2 problematiek. In de brief aan de Kamer van mei 2017 zal hier melding van gemaakt worden.

Op basis van bovengenoemde ontwikkelingen is een staat van baten en lasten worden opgemaakt.

Hierin is de groei van de studentenpopulatie reeds meegenomen. De bezuiniging van 3,5% op de totale operatie die op dit moment wordt doorgevoerd heeft hierin nog geen plek gekregen.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN					
Meerjarenbegroting 2017 - 2021	werkelijk 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020
Rijksbijdragen	28.656	25.294	28.835	30.820	32.011
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.196	2.082	1.128	403	518
Collegegelden	5.874	6.614	6.995	7.323	7.614
Baten en werken i.o.v. derden	4.235	1.590	1.300	1.300	1.300
Overige baten	1.456	3.608	4.015	4.256	4.257
Totaal Baten	42.417	39.188	42.273	44.102	45.700
Personele lasten	31.220	30.705	31.498	32.964	34.324
Afschrijvingen activa	1.897	2.024	2.148	2.143	2.139
Huisvestingslasten	2.688	2.624	2.655	2.709	2.969
Overige lasten	7.707	4.316	4.624	4.636	4.747
Financiële baten en lasten	306	399	399	369	339
Totaal lasten	43.818	40.068	41.324	42.821	44.518
	-1.401	-880	949	1.281	1.182

Belangrijk onderdeel van het resultaat vormt het leenstelsel. Of dit doorgaat wordt helder na de formatie. De invoering van het leenstelsel vormt een belangrijke basis voor het de investeringen zoals op dit moment door HAS Hogeschool worden gedaan. De mate waarin deze investeringen voortgaan is hiermee mede afhankelijk van de doorgang van het leenstelsel.

Onderstaande tabel geeft weer welk deel van het resultaat behaald is uit het leenstelsel.

	2017	2018	2019	2020
Begroot resultaat	-880	949	1281	1182
Waarvan begrote inkomsten uit leenstelsel		1.200	1.300	1.600
Saldo resultaat excl. leenstelsel	-880	-251	-29	-428

Voorgaande meerjarencijfers komen als volgt tot uitdrukking in de meerjaren balans en het meerjaren liquiditeitsoverzicht.

Meerjarenbalans	Werkelijk 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020
ACTIVA					
1.1 Materiële vaste activa	25.808	27.212	26.264	25.321	24.382
2. Vorderingen en vooruitbet kosten	5.944	6.174	6.739	7.304	7.869
3. Liquide middelen	99	33	-398	-564	-1.220
	31.851	33.419	32.605	32.061	31.031
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
5. Reserves	8.139	6.979	7.928	9.209	10.391
VOORZIENINGEN					
6. Personeelsvoorzieningen	864	909	909	909	909
7. Overige voorzieningen	400	380	429	416	16
LANGLOPENDE SCHULDEN					
8. Langlopende schulden	8.565	11.753	10.941	10.129	9.317
KORTLOPENDE SCHULDEN					
9. Kortlopende schulden	13.883	13.398	12.398	11.398	10.398
	31.851	33.419	32.605	32.061	31.031

Mutaties in reserves en voorzieningen

De algemene reserve van de HAS wordt enkel gemuteerd op basis van de jaarlijkse exploitatieresultaten. De komende jaren zal het eigen vermogen hierdoor dalen. De omvang voorziening groot onderhoud is vastgesteld op basis van in 2017 vastgesteld MJOP.

De belangrijkste financiële kaders voor de toetsing van de HAS begroting worden gevormd door de solvabiliteit en het operationeel bedrijfsresultaat. Qua solvabiliteit hanteert de HAS een ondergrens van 30%, qua operationeel bedrijfsresultaat een gewenst niveau van 2,5% van de omzet.

Het meerjarencijfers ten aanzien van de solvabiliteitstoets en omzet- en kostenniveau zoals opgenomen in de meerjarenbegroting 2016 – 2020 geven het volgende beeld:

	Werkelijk 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020
Solvabiliteit ⁶	0,30	0,25	0,28	0,33	0,36
Liquiditeitsratio's Quick ratio ⁷	0,44	0,46	0,51	0,59	0,64
Huisvestingsratio ⁸	0,10	0,12	0,11	0,11	0,11
weerstandsvermogen ⁹	0,19	0,18	0,19	0,21	0,23

⁶ (Eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen

⁷ (Vlottende activa – voorraden)/kortlopende schulden

⁸ (Huisvestingslasten + afschrijvingen)/totale lasten

⁹ Eigen vermogen/totale baten

rentabiliteit ¹⁰	-3,30	-2,25	2,24	2,90	2,59
-----------------------------	-------	-------	------	------	------

Resultaat 2016 en resultaat 2017 bevinden zich onder het gedefinieerde beleidsniveau van 2,5%. Belangrijke oorzaak daarvan zijn de bezuinigingen op rijksbijdrage, tegenvallen opdrachten derden, het resultaat van HKT.

Het gevolg van deze tegenvallende resultaten is dat zowel solvabiliteit als liquiditeit onder de gewenste norm komen. Om te zorgen dat de hogeschool weer op normniveau komt wordt een structurele bezuiniging van 3,5% doorgevoerd. Deze bezuiniging is nog niet verwerkt in bovengenoemde cijfers. Het is expliciet het streven van de hogeschool om de solvabiliteit op korte termijn op normniveau terug te brengen.

Daarnaast is de Hogeschool zoals gezegd met EZ in gesprek over het creëren van een faciliteit om het t-2 bekostigingsprobleem op te vangen.

Qua liquiditeit zijn het krappe jaren voor de hogeschool. Deze krapte hangt samen met de t-2 problematiek, de bezuinigingen en het tegenvallend resultaat. Met de huisbankier is een faciliteit getroffen voor zover de reeds geplande bezuinigingen onvoldoende soelaas brengen.

Het huisvestingsbeleid

De HAS voert een gedifferentieerd huisvestingsbeleid.

Het hoofdgebouw in 's-Hertogenbosch is in eigendom en gefaseerd gerealiseerd in de periode 1996 t/m 2003. Groot onderhoud en vormen van renovaties/aanpassingen worden gefaseerd en planmatig uitgevoerd om daarmee een redelijke spreiding van investeringen te realiseren en go/no go momenten ten aanzien van besluitvorming te realiseren.

Indachtig bovengenoemde ontwikkeling wordt door de Hogeschool onderzocht in hoeverre de huur van extra onderwijsruimte in 's-Hertogenbosch echt noodzakelijk is. Nieuwe vormen van onderwijs, onderwijs op locatie en het herinrichten van de onderwijslocatie op de Onderwijsboulevard maakt geeft mogelijkheden voor herallocatie van middelen. Hiermee is de vraag geagendeerd in hoeverre de flexibele huisvesting in 's-Hertogenbosch nog noodzakelijk gehuurd moet worden.

In Venlo is om diezelfde reden ook gekozen voor het huren van de huisvesting van de HAS voor een periode van 10 jaar met een opzegmogelijkheid na 5 jaar.

De uitstraling van de HAS-gebouwen past bij de standaarden van de HAS: open, transparant, kleurrijk en professioneel, alles binnen de kaders van de gepaste soberheid van de financiering in het onderwijs.

Voorgenomen investeringen en projecten

De problematiek waar HAS hogeschool mee kampt vraagt om het maken van keuzes. HAS Hogeschool is een ambitieuze en innovatieve Hogeschool die kampt met een stevig groeioproblematiek. De Hogeschool heeft om die reden de volgende focus aangebracht in haar investeringsbeleid waarin de focus ligt op het verstevigen van haar positie als top-Hogeschool. Dit vraagt om een stevige ontwikkeling van de kennis- en onderzoeksagenda. De Hogeschool beschikt over 10 lectoraten met daaraan gekoppeld docentonderzoekers. In 2017 en de daarop volgende jaren investeert de hogeschool 750 k€, 1.000 k€ en 1,250 k€ in

¹⁰ Bedrijfsresultaat/totale baten

deze ontwikkeling. Daarnaast staat voor 2017 en begin 2018 de kanteling van de ICT organisatie op de rol waar ook een investering van ongeveer 1.000 k€ mee gemoeid gaat. Hiermee zijn de grootste investeringen en ontwikkelingen van de Hogeschool voor de komende periode benoemd. Het met kwaliteit verzorgen van onderwijs voor de groeiende studenteninstroom zowel in Den Bosch als Venlo vormt hiermee voldoende uitdaging voor de organisatie.

Ontwikkelingen rondom contractactiviteiten en derde geldstroomactiviteiten

De HAS organiseert haar zogenaamde contractactiviteiten professioneel via HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen. Deze contractactiviteiten hebben een tweeledig doel: enerzijds het bedrijfsleven helpen in haar innovatie en leven lang leren-vraagstukken, anderzijds zorgdragen dat studenten en docenten een actieve ervaring in de beroepspraktijk weten vorm te geven. De HKT-organisatie zorgt ervoor dat de HAS haar valoriserende rol krachtig kan vervullen in de buitenwereld. Anderzijds levert de wijze waarop dit georganiseerd wordt een aantal problemen op, zoals ook naar boven komen bij het behaald resultaat. Om die reden wordt in 2017 de gehele HKT organisatie tegen het licht gehouden om daarmee niet alleen nieuwe tegenvallers te voorkomen, maar de organisatie in het licht van leven-lang-leren, de behoefte van het veld en de match met de HAS organisatie zelf toekomstbestendig te maken.

Profileringfondsen

Uit het profileringfondsen voor studenten hebben wij in het kalenderjaar 2016 7 studenten ondersteund. De ondersteuning is verstrekt aan bestuursleden van de Ksv Gremio Unio; 3 studenten over het studiejaar 2015-2016 en 4 studenten over het studiejaar 2016-2017 voor een totaal bedrag van € 11.490,80.

Declaraties bestuurders

Continuïteitsparagraaf – gegevensset A.1

Declaraties bestuurders	D.J. Pouwels	F. Praasterink	J. Denissen	L. Chermin
Representatiekosten	€ 550,42			
Reiskosten binnenland	€ 184,18	€ 2.953,61	€ 220,97	€ 576,57
Reiskosten buitenland		€ 515,46		
Overige Kosten	€ 241,51	€ 306,40		€ 43,56
Totaal	€ 976,11	€ 3.775,47	€ 220,97	€ 620,13

Voor de werking van het toezichthoudend orgaan verwijzen we naar het verslag van de Raad van Toezicht.

6. NOTITIE HELDERHEID

Circa tien jaar geleden heeft de minister van OC&W kaders gegeven voor de verantwoording ten aanzien van de mogelijke inzet van publieke middelen in niet-publieke activiteiten. Concreet gaat het daarbij om duidelijkheid dat er vanuit onze reguliere, door de overheid bekostigde, onderwijsprogramma's er:

- Geen onderwijsactiviteiten worden uitbesteed;

- Geen Rijksbijdragen worden geïnvesteerd in private activiteiten;
- Geen uitwisselingsovereenkomsten met andere instellingen worden gesloten;
- Geen maatwerktrajecten worden georganiseerd voor bedrijven of organisaties.

De HAS bewaakt deze richtlijnen actief en transparant, onder meer door haar private activiteiten financieel en administratief onder te brengen 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.

De Stichting HAS Opleidingen heeft daardoor in 2016 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.

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.

Evenals in de scheiding tussen publieke en private middelen zijn in de notitie 'helderheid' een aantal aanvullende thema's benoemd waarover de instelling zich dient te verantwoorden:

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen aan studenten voor het afleggen van tentamens of examens

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.

7. AFSLUITEND

Nu echt tot slot ... studenten, medewerkers, bedrijven.

Tevreden zijn is één. Maar een goed gebruik bij het overzien van het afgelopen jaar in een bestuursverslag als dit, is ook als organisatie stil te staan bij de grote hoeveelheid energie, passie en plezier die tot deze resultaten heeft geleid. Dat dat zijn effect heeft en uitstraalt, mag duidelijk zijn. Daarom willen we dit bestuursverslag ook daarmee afsluiten: onze grote dank gaat uit naar al die studenten, medewerkers en bedrijven die 2016 weer tot een fantastisch jaar hebben weten te maken voor henzelf en voor ons als HAS Hogeschool.

16 mei 2017

College van Bestuur HAS Hogeschool

Liz Chermin

Jan Denissen

Dick Pouwels

Bijlage 1

BRONVERMELDING PRESTATIE-AFSPRAKEN HAS HOGESCHOOL

Prestatiecijfer	Toelichting (uit Overzicht van indicatoren (verplicht en facultatief van de Reviewcie)	Methode	Bron
HBO1 Uitval jaar 1	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven (bron 1 cijfer HO) of een door de instelling beargumenteerde en te valideren alternatieve definitie.	- DUO	- Basis is het percentage uitval eerste jaars in 2010 (23%) - Nulmeting uit 1 cijfer HO (versie 3) - Realisatie uit 1 cijfer HO (versie 8)
HBO2 Switch	Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling (bron 1 cijfer HO) of een door de instelling beargumenteerde en te valideren alternatieve definitie.	- DUO	- Basis is het percentage in 2010 - Nulmeting uit 1 cijfer HO (versie 3) - Realisatie uit 1 cijfer HO (versie 8)
HBO3 Bachelorrendement	Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt (bron 1 cijfer HO) of een door de instelling beargumenteerde en te valideren alternatieve definitie.	- DUO	- Basis is het percentage van cohort 2006 - Nulmeting uit 1 cijfer HO (versie 3) - Realisatie uit 1 cijfer HO (versie 8)
HBO4 Studentenoordeel algemeen (NSE)	Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen (bron NSE).	Het betreft de gemiddelde score op een 5-puntsschaal van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van februari 2011, respectievelijk 2016 op de vraag naar de tevredenheid over de opleiding in het algemeen.	- Basis is score uit factsheet NSE 2010 - Nulmeting uit 1 cijfer HO (versie 3) - Realisatie uit 1 cijfer HO (versie 8) - Aangevuld met cijfers uit factsheet NSE 2016
HBO5 % masteropgeleide docenten	Het aandeel van de docenten (OP) met een master/ PhD in het totaal aantal docenten (OP)	In de teller worden naast master en PhD diploma's ook voltooide MO-B opleidingen meegenomen. De telling heeft alleen betrekking op HAS	- Basis zijn de gegevens uit het personeelsbestand per 31 december 2011 (nulmeting) - Realisatie uit gegevens Managementreviews 2016 van de verschillende opleidingen.

		medewerkers met de functie van docent en lector.	
HBO6 Onderwijsintensiteit	Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar. Indien de instelling het aantal contacturen -gezien het onderwijsconcept- een minder relevante indicator vindt, kan de instelling aangeven op welke alternatieve wijze zij vorm geeft aan de gewenste intensivering van het onderwijs.	Conform nadere omschrijving RCHOO, uitgaande van 40 onderwijsweken en OER/studiegidsen als bron. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen "werkuren" van studenten waarbij een docent aanwezig is ter begeleiding/instructie individueel of in groepsverband en "werkuren" van studenten waar geen docent bij aanwezig is ter begeleiding/instructie. De laatste categorie wordt niet meegeteld als contactuur. De eerste categorie wordt alleen meegeteld voor zover het geprogrammeerde contacturen zijn. In de query wordt de verplichte 1680 uren/jaar als noemer gebruikt.	<ul style="list-style-type: none"> - Basis zijn de gegevens opgenomen in de prestatie-afspraken 2012-2016 d.d. april 2012 (pag. 19) - Realisatie telling aan de hand van de OER's c.q. tellingen van de verschillende opleidingen.
HBO7 Maatregelen indirecte kosten	De ratio OP/OOP (fte) eventueel aangevuld met de score op de Berenschot methode	Conform nadere omschrijving RCHOO. Indeling van personeel uitgaande van de Berenschot-methode. OOP omvat de generieke overhead exclusief onderwijsondersteuning.	<ul style="list-style-type: none"> - Basis zijn de gegevens uit de Berenschot-enquête – april 2012 - Realisatie: gegevens uit Berenschot juni 2015
Facultatieve indicatoren			
Instream HAS – HBO		-	Basis en resultaat zijn de instellingsgegevens
Omzet trainingen/bedrijfsopleidingen HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen			Basis en resultaat zijn de instellingsgegevens
Totale omzet projecten en trainingen/bedrijfsopleidingen HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen			Basis en resultaat zijn de instellingsgegevens

Bijlage 2

OVERZICHT MEDEWERKERS PER 31 DECEMBER 2016

	Onderwijspersoneel		Onderwijs ondersteunend personeel		HAS KennisTransfer en Bedrijfsopleidingen		Algemeen ondersteunend personeel	
	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw	man	Vrouw	Man
Totaal aantal	133	140	14	21	32	10	85	36
Totaal + totaal FTE	273 / 231,35		35 / 31,17		42 / 36,83		121 / 105,09	

Opleidingsachtergrond	Aantal
Wetenschappelijk geschoold	195
Gepromoveerd	32
Begeleidingstraject startend docent afgerond (t.o.v. 31-12-2015)	21

Ziekteverzuim	Landelijk HBO (Zestor)			HAS Hogeschool	
	2014	2015	2016	2015	2016
Verzuimpercentage %	4,2	4,0	ntb	3,3	3,17