

Hoofdpijnen Strategie 2019-2022 HAS Hogeschool

Eind 2018 is een proces opgestart gericht op het vaststellen van een strategie 2019 – 2022. Een strategie als een opvolger van de strategie 2016 – 2019.

In dit document willen we de hoofdpijnen van de strategie 2019 – 2022 delen. Delen gericht op een bespreking met de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht 2^e helft juni 2019. De uitkomsten van die besprekingen zijn input voor afrondende besprekingen in het Directieteam en gericht op het vaststellen van de Strategie 2019-2022 in de zomer en goedkeuring resp. advies door Raad van Toezicht en Hogeschoolraad in september.

In de opbouw van dit document zijn de volgende elementen opgenomen. We starten met een korte beschrijving van wat er in de wereld om ons heen gebeurt, gebaseerd op de uitgebreide externe analyse die in 2015 samen met de HAS-organisatie en externe stakeholder is vormgegeven ten behoeve van Ambitie 2025. Daarna vervolgen we met een duiding van de achtergrond om te komen tot het strategisch kader zoals dat nu voor ligt.

In de daaropvolgende paragraaf volgt een uitgewerkte beschrijving van het strategisch kader, gevolgd door een beschrijving van de elementen die voor de HAS echt nieuw zijn in dit kader en de risico's verbonden aan dit strategisch kader. In de bijlage is een review op hoofdpijnen opgenomen van de realisatie van de Ambitie 2025 en de strategie 2016-2019.

Mei 2019,

College van Bestuur

1. Omgeving

De Ambitie 2025 was in belangrijke mate ingebed in 3 externe ontwikkelingen. Als eerste de transitieopgave waar de agro, food en leefomgevingssector voor staat de komende decennia. Van een paradigma van 'nooit meer honger' naar een nieuw paradigma. In 2016 nog niet geheel duidelijk waar dat paradigma precies over zou gaan, maar anno 2019 is zoveel duidelijk dat thema's als circulariteit/kringloop, klimaat, gezondheid, energie, water en wereldwijde voedselzekerheid belangrijke ankerpunten zullen zijn voor de transitie. Een tien jaar geleden geformuleerde richting aan deze transitie van 'twee keer zoveel produceren, met twee keer lagere ecologische voetafdruk', krijgt inmiddels een wat andere focus. Namelijk op vooral een verlaging van de ecologische voetafdruk door onder andere kringlooplandbouw/circulariteit en tegengaan van verspilling, die stap kan naar verwachting een groot deel van de verdubbeling van de productie realiseren. Daarnaast lijkt als het gaat om voeding zelf niet de hoeveelheid de belangrijkste driver te zijn van productieontwikkeling, maar veel meer de gezondheid van ons voedsel en ons 'dieet', ons consumptiepatroon.

Daarmee ontstaat voor de HAS als instelling voor beroepsonderwijs en praktijkgericht onderzoek een interessante volgende fase om bij te dragen aan deze ontwikkeling. De afgelopen jaren waar we mede actief in het zoeken naar de echte thema's achter de benodigde transitie, maar was het de meer fundamentele wetenschap, ngo's en overheden die de toon zetten in die discussie. Nu de thema's zijn gedefinieerd, moeten we aan de slag. Kijken wat in de praktijk wel en niet werkt. En daar ligt de kracht van de HAS, daar moeten en kunnen wij een leidende rol spelen samen met de bedrijven. Vervolgens ontstaan vanuit dat ontwikkelkader de grotere vragen die gaan over inrichting van productiesystemen, governance en mogelijk fundamentele onderzoeksvragen. Vragen die meer op het bordje van Wageningen en andere research universiteiten liggen. Het samenspel tussen praktijkonderzoek en fundamenteel onderzoek vernieuwd zich daarmee.

De relevantie van de inhoud van ons onderwijs is vanuit het perspectief van studenten en bedrijven nog steeds een belangrijke driver in de keuze voor en waardering van de HAS. Daarmee is het onderdeel zijn van de beschreven transitie in praktijkonderzoek cruciaal voor wat studenten en bedrijven van ons verwachten.

De kwaliteit van het onderwijs gaat in de ogen van onze studenten over de relevantie van de inhoud van het onderwijs en de kwaliteit van de docenten die het onderwijs verzorgen. Dat zijn en blijven onderscheidend elementen die door studenten en bedrijven worden gewaardeerd. In de huidige krappe arbeidsmarkt wellicht niet meer zo sterk een 'unique sellingpoint' als voorheen. Maar op de lange termijn als het gaat om relaties naar alumni en afnemend/samenwerkend werkveld belangrijk om ons hoge kwaliteitsniveau te handhaven. Een goede naam komt nog steeds te voet en gaat te paard.

De interne organisatie moet in de groei van kleine naar middelgrote hogeschool zeker nog aandacht hebben. Wel is die aandacht aan het verschuiven van 'werkplek' naar 'interne organisatie' en 'governance' en van 'fysieke kwaliteit' naar 'persoonlijke aandacht en ontwikkeling'.

De groei van de afgelopen 10 jaar tenslotte komt in een ander perspectief. Demografisch zal in de breedte van het voedingsgebied van de HAS sprake zijn van een stabilisatie, waarbij sommige delen krimpen en andere groeien. Qua aandeel van de studentenpopulatie zal vanuit de agrofoodsector een groter beroep op ons worden gedaan – parallel aan de ontwikkelingen in de tech-sectoren –. De omvang daarvan is op dit moment nog onvoldoende duidelijk, maar wordt in het kader van Groenpact 2.0 geanalyseerd.

Institutioneel ontwikkelingen zich samenwerkingsverbanden binnen het groene onderwijs (HBO en MBO) en tussen de HAS en niet groene hogescholen: Avans, Fontys, HZ en Zuyd.

Met name in het groene onderwijs is een beweging naar institutionele vormen van samenwerking niet uit te sluiten, waarbij druk vanuit het bedrijfsleven om vanuit het sterke profiel van de HAS bij te dragen ook buiten ons directe voedingsgebied een rol kan gaan spelen.

De financiële positie van de HAS tenslotte heeft onder druk gestaan en vraagt ook in 2019 nog om duidelijk sturing. De opbouw van vermogen en liquiditeit, gekoppeld aan financieel resultaat en de inzet van de leenstelmiddelen zal vanuit een meerjarenperspectief moeten worden bekeken.

De politieke discussie rondom de inzet van die middelen zal ook moeten worden gezien.

2. Achtergrond herijking strategisch kader

In de evaluatie van het strategisch kader 2016-2019 hebben we vastgesteld dat een aantal aspecten onvoldoende tot uiting kwamen in de inrichting van dat kader.

De missie en de visie van de HAS hadden onvoldoende het karakter van echt drijvende kracht achter de ontwikkeling van de HAS: het waarom van de HAS en alle mensen die samen de HAS maken. De beschrijving gaat bijna meer over een hoe en een wat en mist daardoor de 'drive'. Daarnaast geven ze ook veel ruimte aan afzonderlijke opleidingen om een eigen missie en visie naast die van de HAS te formuleren. Immers als het gaat om de 'hoe' en de 'wat', dan kennen de verschillende activiteiten van de HAS ook verschillende verschijningsvormen. Om die reden hebben we de missie en visie een uiting gegeven die meer de drive, het waarom zichtbaar maakt in de WHY van de HAS.

In de Ambitie 2025 hebben we het HAS-concept beschreven. Een sterke formulering die in bijvoorbeeld de follow-up van de medewerkerbelevingsonderzoeken op teamniveau ook overal terugkomt als een uniek kenmerk van iedereen, ieder team en dus de hele HAS. Echter de omschrijving heeft wel een statisch karakter, geeft niet veel ruimte om er over de jaren een dynamische uiting van de maken in termen van wie de HAS nu is en wie de HAS in de toekomst wil zijn. Dat hebben we in het nieuwe strategische kader ondervangen door het HAS-concept uiteen te rafelen in onze kernwaarden (wie we zijn) en kerncompetenties (waar we echt goed in zijn). Deze formuleringen geven meer ruimte om een gewenste beweging te benoemen, wat we in deze strategie ook zullen doen.

De Ambitie 2025 is gekoppeld aan de missie en visie van de HAS, maar met een herformulering van deze beide naar de 'WHY', ontstaat ook de behoefte om de ambitie meer in de lijn te brengen met deze WHY. Qua strekking nog steeds sterk verbonden met de gevoelde ambitie, maar qua meetbaarheid en daarmee trekkracht nadrukkelijk sterker verbonden met de drive, de WHY van de HAS.

De Strategie zelf – namelijk hoe te komen van het nu naar de beoogde BHAG – hebben we op twee punten aangevuld. Wat is gebleven zijn de vier werkprogramma's zoals die ook in de strategie 2016-2019 zijn vormgegeven. Op inhoud worden ze anders ingevuld, maar als ontwikkelpaden blijven ze sterk zichtbaar. Deze werkprogramma's noemen we onze Focusgebieden. Deze Focusgebieden prioriteren de punten waarop we de HOW van de HAS willen ontwikkelen, niet verbeteren in kleine zin, maar echte ontwikkelstappen zetten naar een volgende fase of een volgend niveau.

Die Focusgebieden gaan over zakelijke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de implementatie van een nieuw Student Informatie Systeem, echter de ervaring van de afgelopen drie jaar heeft ons geleerd dat om echte veranderingen in onze HOW te realiseren er meer nodig is. Namelijk verandering van gedrag. Die verandering van gedrag willen we in de Strategie 2019-2022 duidelijk zichtbaar maken in wat we noemen Gedragsprioriteiten. Nodig om de zachte kant van de organisatieontwikkeling (cultuur, kernwaarden, persoonlijke ontwikkeling) mogelijk te maken en daarmee zowel de realisatie van de BHAG als ook de realisatie van ontwikkelingen in de Focusgebieden te versnellen.

Onderdeel van de ontwikkeling van onze HOW zal zijn dat we zowel in het onderwijs, onderzoek en kennistransfer als ook in de bedrijfsvoering onze interne organisatie zullen gaan aanpassen. Dit is voor de HAS een nieuwe stap, de voorgaande twee strategische plannen konden we vormgeven zonder wezenlijke aanpassing van de organisatiestructuur.

Naast het *ontwikkelen* van de HOW via Focusgebieden en Gedragsprioriteiten, willen we onze HOW ook nadrukkelijker *sturen, monitoren en verbeteren*. Daartoe gaan we concrete doelstellingen definiëren op bepaalde criteria zowel financieel als niet-financieel en via een duidelijke managementcyclus ook sturing geven.

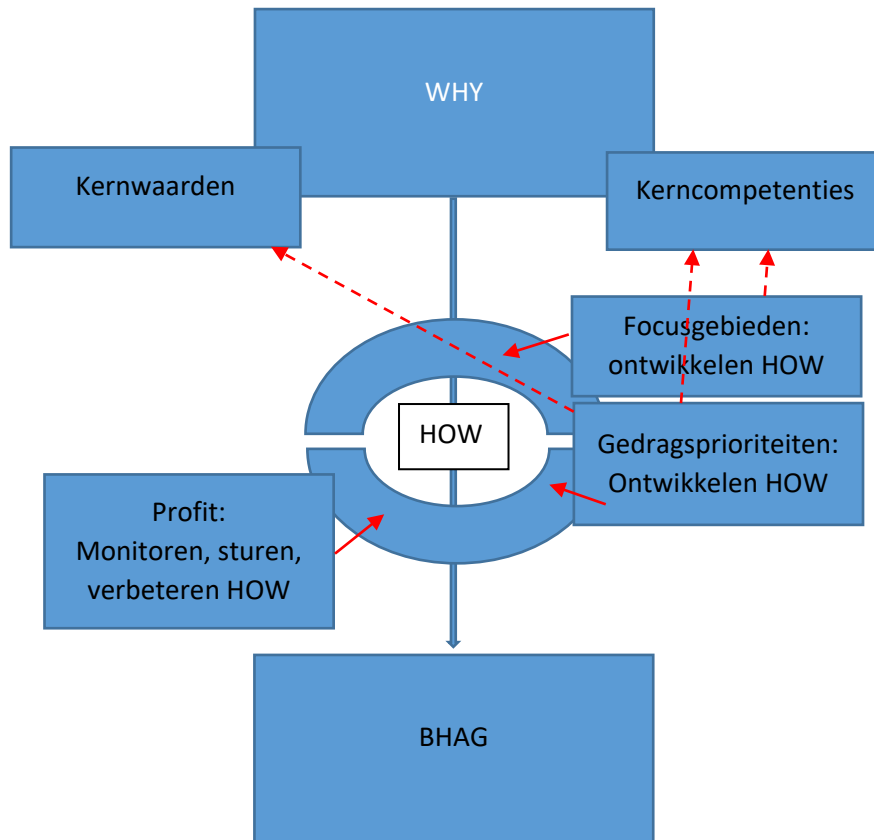
Als laatste zijn we op zoek gegaan naar een manier om dit strategisch kader in de volle breedte en de volle diepte van de organisatie zichtbaar en voelbaar te krijgen. Via een aanpak die we de Drumbeat hebben genoemd, wordt die zichtbaarheid en voelbaarheid uitgewerkt, op het niveau van de HAS, van teams en van collega's individueel.

Tot slot. In dit document wordt het strategisch kader voor de hele HAS beschreven. We hebben uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkeling van onze vestiging in Venlo. Voor die ontwikkeling wordt een apart ontwikkelplan opgesteld om de gestelde doelen in 2023 ten aanzien van studentaantallen te realiseren. Concreet betekent dit dat voor de vestiging Venlo de volgende drie ankerpunten in dat plan aan de orde zijn:

1. Bijdragen aan de WHY van de HAS;
2. Zorgdragen van in totaal 800 studenten in 2023 in Venlo;
3. Waar bijdragend aan punt 2 de strategieontwikkelingen in de breedte van de HAS ook implementeren in Venlo, waar niet bijdragend, niet.

3. Strategisch kader

Schematisch ziet ons strategisch kader er als volgt uit:



Figuur 1 Schematische weergave Strategische kader

Kernwaarden

- **Aandacht:** aandacht voor elkaar. Aandacht voor ontwikkeling. Aandacht voor het individu. In interactie met elkaar en respectvol. We waarderen de verschillen. Iedereen doet er toe.
- **Eigenheid:** wij volgen ons eigen unieke pad. Altijd vol zelfvertrouwen en soms wat eigenwijs. We kiezen niet voor de makkelijkste weg, maar de beste oplossing. Dit vraagt een gezonde dosis nieuwsgierigheid en lef. Als we erin geloven, dan zijn we niet te stoppen.
- **Pragmatisch:** toepassingsgericht en resultaatgericht. Onze roots liggen in de agro, food en leefomgeving. Wij zijn één met deze sectoren. Loyal en gedreven creëren we concrete oplossingen voor en vanuit deze sectoren.
- **Energiek:** De wereld van nu is in beweging. Steeds ontstaan er nieuwe inzichten, nieuwe technieken, nieuwe mogelijkheden. Die vernieuwing vinden we uitdagend en leuk. Het maakt dat we gevraagd en ongevraagd met eigentijdse ideeën komen. Dat we oplossingen creëren die er echt toe doen, daar krijg je energie van.

Onze missie 'Why'

Wij verbeteren de toekomst voor onze mensen en de wereld.

- Studenten en professionals verbonden aan de HAS dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken; maatschappelijke vraagstukken die spelen in het domein agrofood en leefomgeving of die vanuit dit domein op te lossen zijn. Zo streven wij naar een volhoudbare balans tussen mens, natuur en economie.

Aanvullende groeiambities:

- Van kernwaarde energie naar initiërend
- Van kerncompetentie oplossen naar ondernemen

Kerncompetenties

- **Ontwikkelen:** bij ons staat het ontwikkelen van mensen en talenten centraal. Een leven lang leren. Inspelen op individuele ontwikkelvragen van studenten, van professionals uit het bedrijfsleven én van het onderwijs zelf. De wereld verandert. De HAS ontwikkelt mee en biedt de beste oplossingen voor individuele en sectorale ontwikkelvragen.
- **Oplossen:** ons vizier is naar buiten gericht. Wij komen met inventieve oplossingen voor bedrijven en maatschappelijke vraagstukken.
- **Verbinden onderwijs en praktijk:** wij zijn sterk in het verbinden van studenten, docenten en het bedrijfsleven en organisaties. Buiten naar binnen brengen en v.v.. Winst voor iedereen; studenten, bedrijfsleven, ons domein en de maatschappij.

Profit/X

Inkomsten

- Bekostigde en niet-bekostigde opleidingen (studenten betalen zelf opleiding)
- Trainingen, cursussen, coaching voor professionals
- Praktijk- en onderzoeksprojecten
- Valorisatie van oplossingen en alumni-netwerk

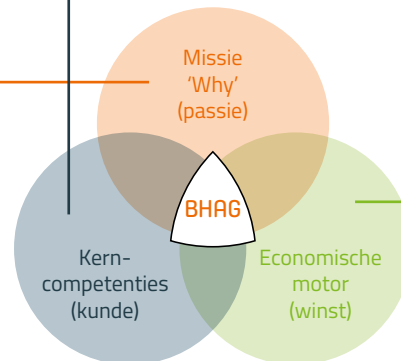
Focusgebieden

- Kernactiviteiten verbinden
- Cultuurontwikkeling
- Kwaliteit onderwijs verbeteren
- Sterke bedrijfsvoering **

Gedragsprioriteiten

- **Verbinden:** HAS ontwikkelt zich van hogeschool naar expertisecentrum. Daarvoor is het nodig om de kernactiviteiten onderwijs, ontwikkeling en kennistransfer te verbinden én verbanden te leggen tussen de verschillende opleidingen. De kernactiviteiten zien we als gelijkwaardig. We staan voor één HAS met één gezamenlijk belang en handelen daarnaar.
- **Inzicht geven en vragen:** we streven naar een feedbackcultuur die de ontwikkeling voedt. Een open organisatie op basis van vertrouwen. Daarvoor is het nodig inzicht te geven en te vragen. We geven elkaar daarom inzicht in de eigen processen en uitdagingen, kansen, ontwikkelingen, prioriteiten, keuzes, verwachtingen. Met als doel om elkaar beter te begrijpen, op basis van argumenten te handelen en zo de organisatie versneld te ontwikkelen.
- **Laat je zien:** de missie van de HAS is het verbeteren van de toekomst voor de eigen mensen en de wereld. Daarin spelen we allemaal een rol van betekenis. Het laten zien van ieders bijdrage aan die missie inspireert en brengt de HAS in- en extern verder. Impactvol zijn en leiderschap tonen op de why zien we als een competentie voor alle medewerkers van de HAS.
- **Afspraken maken en nakomen:** de HAS gelooft in vrijheid én verantwoordelijkheid. De (primaire) processen zijn klip en klaar. Verwachtingen worden uitgesproken en afspraken nagekomen. Dit duidelijke kader maakt van de HAS een doelgerichte effectieve organisatie waar het prettig werken is. We nemen de verantwoordelijkheden binnen de vrijheden die we gekregen hebben.
- **Continu vernieuwen:** nieuwsgierig als jij bent, stap je uit jouw comfortzone en kijk je over grenzen heen. Je wordt gegrepen door vernieuwing in je werkveld. Daar ga je mee aan de slag en daar heb je lol in. En zo houd jij de HAS voortdurend in beweging.

** De focusgebieden zijn hieronder verder uitgewerkt.



Onze BHAG

- 10% van onze alumni is in 2025 een impactvolle leader of influencer die bijdraagt aan het verbeteren van de toekomst voor onze mensen en de wereld*.
- 100% van de afstudeerprogramma's draagt in 2025 bij aan onze why*.

* Vooraf definiëren wat impactvol is en wat de criteria zijn. Ideeën: de alumni zelf betrekken bijvoorbeeld met een nominatiesysteem, een interne of externe commissie opstellen die jureert of de projecten binnen de afstudeerprogramma's beoordeeld, aansluiten bij bestaande platform zoals Food 100 of Duurzaam 100 of zelf een nieuw platform initiëren.

Focusgebieden

De Focusgebieden (voorheen werkprogramma's) uit het lopende strategisch plan worden doorgezet, de inhoudelijke doelstellingen daarbinnen aangepast, en wel als volgt:

1. Cultuur, is als Focusgebied vervat in de Gedragsprioriteiten. Vanuit het bestaande strategisch kader zijn de volgende bewegingen aangebracht:
 - a. 'Wat is de HAS-cultuur' is hanteerbaar gemaakt in strategisch kader door kernwaarden (wie zijn wij), kerncompetenties (waar zijn we goed in) en Why (waar doen we het voor) te benoemen.
Vanaf 2019 realiseren we de ontwikkeling van onze Cultuur via Gedragsprioriteiten, met ook effect naar kernwaarden en kerncompetenties. Daarin willen we de kernwaarde energiek veranderen naar initiëren. En de kerncompetentie oplossen naar ondernemend.
2. Kwaliteit van onderwijs:
 - a. We gaan van 'implementatie van kwaliteitstandaarden' en 'ontwikkelen onderwijsvisie' in ons lopende strategisch plan naar implementatie van onze onderwijsvisie 'Flexibel en adaptief onderwijs', voor een deel ook zichtbaar in onze onderwijs (ondersteunende) faciliteiten;
 - b. We ontwikkelen een visie en aanpak gericht op studie/prestatiedruk bij studenten;
 - c. We ontwikkelen een visie op en aanpak van MSc- en AD-opleidingen binnen het opleidingsportfolio van de HAS.
3. Verbinden is als Focusgebied de opvolging van 'Trendsettend Expertisecentrum'. Daarbinnen maken we de volgende beweging:
 - a. We gaan van opbouw lectoraten en revisie kennistransfer in ons lopende strategisch plan, naar het realiseren van een harde verbinding op teamniveau tussen onderwijs en onderzoek, kennistransfer in het nieuwe strategisch plan. Dit betekent ook een herinrichting van de organisatie van onderwijs, onderzoek, kennistransfer. We gaan daardoor meer impact realiseren (why en BHAG; output) en omzet vergroten, ontwikkeling onderzoek versnellen.
4. Sterke Bedrijfsvoering:
 - a. We gaan van verbetering werkomgeving in ons lopende strategisch plan naar versterking van de interne organisatie; m.n. eigenaarschap bij bedrijfsvoeringsfuncties/medewerkers en één eigenaar op HAS-brede-processen. We ontwerpen in 2019 en implementeren vanaf 2020 meerjarig. Dit gaat gepaard met de herinrichting van de bedrijfsvoeringsafdelingen en -activiteiten van de HAS.
 - b. We versterken onze governance zowel als het gaat om de verdere ontwikkeling van de controlfunctie, managementcyclus en de interactie CvB-HR als ook het toezicht op de HAS vanuit de RvT.

Daarmee kennen we in het strategisch kader 2019-2022 vier focusgebieden:

Cultuur, Kwaliteit Onderwijs, Verbinden onderwijs-onderzoek-kennistransfer, Sterke Bedrijfsvoering.

In mei en juni 2019 worden deze stappen in de Focusgebieden concreet gemaakt in te zetten stappen / te realiseren doelen de komende 2 jaren. Waarbij het eerste jaar concreet per blok / kwartaal in het studiejaar zichtbaar wordt gemaakt. Het tweede jaar als een doelstelling voor het hele studiejaar, op een later moment op te delen in doelen/stappen per blok in dat jaar.

De stappen in het Focusgebied 'Verbinden', tezamen met de implementatie van 'Flexibel en Adaptief onderwijs' zijn belangrijk in deze ontwikkeling en behoeven nog toelichting:

Verbinden namelijk om zowel de Adaptiviteit van ons onderwijs al vanaf jaar 1 te vergroten ten aanzien van ontwikkelingen in de sector, als ook de snelheid waarmee het praktijkgericht onderzoek zich kan ontwikkelen. Door het praktijkonderzoek te koppelen aan onze onderwijsprogramma's ontstaat een bundeling van krachten en versterking van het loop- en ontwikkelvermogen van de HAS op het gebied van praktijkonderzoek. Immers zowel studenten als ook docenten worden niet pas op het eind van hun studie (Bedrijfsopdracht) in verbinding gebracht met de lectoraten, maar al vanaf jaar 1. Door daar eveneens de transferactiviteiten aan te koppelen, ontstaat een snellere doorstroom en doorwerking van onderwijs- en onderzoeksactiviteiten naar het bedrijfsleven en daarmee een versnelling van de ontwikkelingen in het bedrijfsleven.

Strategisch een belangrijke keuze om het (strategisch) onderscheidend vermogen van de HAS ten opzichte van collega-instellingen verder vorm te geven. Enerzijds door het expliciet in stand houden van een resultaatgerichte Kennistransferfunctie (met duidelijke doelstelling in termen van omzet / omvang). Anderzijds door te kiezen voor een versnelling van de onderzoek ontwikkeling door te verbinden met onderwijs-kennistransfer en niet de beweging te maken om de onderzoek ontwikkeling te bundelen in expertisecentra van meerdere lectoraten (massa) en deze relatief los van het onderwijs vorm te geven. Een keuze die ook in de inrichting van de organisatie haar beslag moet krijgen.

3.6 Profit

We willen de meer operationele sturing van de organisatie duidelijker vormgeven. Dat gebeurt onder het kopje Profit. Daarmee gaat het om zowel financiële als niet-financiële indicatoren. Deze indicatoren zullen in de strategie worden opgenomen met de meerjarige doelstellingen voor de periode 2019-2022. Tegen deze doelstellingen zullen via maandelijkse rapportages en periodieke – waarschijnlijk per kwartaal – managementgesprekken deze doelstellingen onderdeel zijn van de managementcyclus tussen het CvB en de directies.

De precieze hoogte van deze doelstellingen wordt in mei en juni vastgesteld. Verwacht mag worden dat de omzet v.w.b. cursussen en onderzoek zal toenemen. Instroom uitgezonderd Venlo zal stabiliseren. Uitval dalen naar ca 25% en bachelorrendement zal stabiliseren op net boven 80%. Waardering studenten voor alle opleidingen > 4,0 en daarmee gemiddeld stijgen naar 4,10 – 4,15. Bedrijven gelijkblijvend, medewerkers stijgend van 7 richting 7,8 van 2014. Ziekteverzuim stabiel op niveau van 3 – 3,5%.

Deze doelstellingen zullen in ieder geval gaan over orderportefeuille, omzet, resultaat, liquiditeit. Instroom, uitval en bachelorrendement worden ook opgenomen. Tot slot waardering studenten, medewerkers en bedrijven en ziekteverzuim.

4. Reflectie: wat is nieuw en waar liggen onze risico's

4.1 Wat is nieuw

De HAS heeft de afgelopen jaren op veel punten ontwikkelingen opgepakt. Dat zullen we ook in deze strategie doen. Dan kan soms de inhoud wel nieuw zijn, maar de wezenlijke strategische stap in haar aanpak niet.

Naast die doorgaande ontwikkelstappen, zetten we als het ware ook stappen op een pad dat nieuw is voor ons en dus ook gaan over het ontwikkelen en ons eigen maken van een aanpak. Dergelijke vernieuwingen vragen meer energie dan de 'doorgaande ontwikkelstappen' en dus extra aandacht.

Het is goed om duidelijk te maken waar die in dit strategisch kader zitten:

- Via een zgn. 'drumbeat' tastbaar maken op HAS, team en individueel niveau van de ontwikkelstappen in het strategisch kader;
- Integratie onderwijs-onderzoek-kennistransfer is een belangrijke enabler voor de strategische ontwikkeling van de HAS. Voor de HAS voor het eerst in ruim 20 jaar een organisatorische herinrichting en daarmee 'nieuw'. Hij is ook onderscheidend in het hoger onderwijs, dus daarmee ook sectorbreed op belangrijke onderdelen 'nieuw';
- Het gericht gaan veranderen van Gedrag en daarmee de Cultuur van de HAS (Gedragsprioriteiten);
- Het ontwikkelen van een visie en aanpak gericht op studie/prestatiedruk bij studenten;
- Bedrijfsvoering: m.n. eigenaarschap bij bedrijfsvoeringsfuncties/medewerkers en één eigenaar op HAS-brede-processen; ontwerp in 2019, implementatie vanaf 2020 meerjarig. Herinrichting bedrijfsvoeringsfuncties.

4.2 Risico's

Belangrijkste risico's in dit strategisch kader zijn gelegen in onderstaande punten. In het vast te stellen strategisch kader zullen deze risico's verder worden uitgewerkt, inclusief de bijbehorende beheersmaatregelen.

- Het onvoldoende kunnen reduceren van de werkdruk in met name de onderwijsorganisatie.
- Politieke volatiliteit ten aanzien van met name de leenstelselmiddelen.
- Druk gericht op verdergaande institutionele samenwerkingen en/of ondersteuning.
- Herinrichting van de organisatie.
- Invoering van het Student Informatie Systeem.
- Zeker de komende 3 jaar stevig vasthouden van bovengemiddelde financiële resultaten en liquiditeitsontwikkeling.

Bijlage 1 Review strategie 2016-2019

Ambitie 2025

0. Zomer 2016 is de Ambitie 2025 vastgesteld. In die ambitie twee belangrijke elementen. Enerzijds de formulering van het zgn. HAS-concept, de way-of-working van de HAS. Anderzijds een kwalitatieve formulering van de te realiseren Ambitie 2025: het profiel van Tophogeschool.
1. Het HAS-concept is een samenballing van de aanpak van de HAS en waar de HAS voor staat. We hebben dat geformuleerd als een hogeschool gericht op het domein van agro-food-leefomgeving, een persoonlijke hogeschool en een hogeschool waarin de leeromgeving van de student wordt gevormd door real life innovations vanuit het bedrijfsleven. Casussen die door de studenten samen met docenten en het bedrijfsleven tot oplossing worden gebracht.
2. De Ambitie 2025 van Tophogeschool is kwalitatief uitgewerkt in twee richtingen: enerzijds de hoge waardering door studenten, medewerkers en bedrijven/werkveld. Een ambitie die kwantitatief is geduid als > 4,2 op een vijfpuntschaal. Anderzijds in de term 'trendsettend expertisecentrum'. Deze is enkel kwalitatief geduid. Een duiding die vooral richting moet geven aan de rol en positie van de HAS richting studenten en het bedrijfsleven/werkveld. De rol als expertisecentrum die nadrukkelijk verder gaat dan opleidingsinstituut. De HAS zorgt niet alleen voor 'human capital', maar draagt ook bij aan oplossingen van bedrijfsvraagstukken. Daarnaast een duiding van de aard van de expertise: expertise die bijdraagt aan en van tijd tot tijd een trekkende rol vervult in de oplossingen die te maken hebben met transitie in ons domein, ontwikkeling van voorlopende bedrijven.
3. In de periode 2016-2019 zijn stappen gezet om deze ambitie te realiseren. Stappen vervat in de Strategie 2016-2019 hieronder beschreven. De waardering van studenten en bedrijven is als autonome resultante in beeld: in 2016, 2017, 2018 heeft deze een goede ontwikkeling laten zien als het gaat om studenttevredenheid. 2x Beste Studies bij Elsevier en 3 jaren op rij 2^{de} in de Keuzegids. Concrete resultaten op HAS-niveau tussen de 4,05 en 4,15. Alle opleidingen hebben in die periode in enig jaar een resultaat > 4,0 gerealiseerd. De waardering door bedrijven blijft onverminderd hoog rond 4,4. Medewerkerwaardering is in de meting van 2018 fors gedaald naar rond de 7 op een 10 punt schaal.

Strategie 2016 – 2019

4. Op basis van deze Ambitie 2025 is een eerste strategie uitgewerkt. Een strategie 2016-2019 ingebed in een stabilisering – uitgezonderd Venlo – van de instroom van studenten en een stabilisering van de zgn. kennistransfer omzet. De omzet v.w.b. het praktijkonderzoek/ kennisontwikkeling dient wel groter te worden, gebaseerd op de ontwikkeling van de lectoraten in de looptijd van de strategie.
5. De strategie 2016-2019 omvat een viertal werkprogramma's:
 - teams & cultuur
 - kwaliteit onderwijs
 - professionele werkomgeving
 - trendsettend expertisecentrum
6. Teams & cultuur diende zich vooral te richten op enerzijds de teamvorming in het management en anderzijds de doorontwikkeling van de cultuur in de breedte van de HAS.
 - De teamvorming in het management is vooral gefocust op verbinding tussen de directeuren en de hoofden van dienst. Via een aantal heidesessies en de invoering van het zogenaamde Managementoverleg is daaraan invulling gegeven. Conclusies in de loop van 2018 zijn niet onverdeeld positief. De echt grote beweging naar professionalisering van de bedrijfsvoering wordt onvoldoende gemaakt. Deze conclusies leiden tot enerzijds een andere inrichting van de directiestructuur (2 hoofdige teams) en een andere inrichting en aanpak van de bedrijfsvoering en de samenstelling van het College van Bestuur.

- V.w.b. de doorontwikkeling van de cultuur is eind 2018/begin 2019 een Medewerker-onderzoek uitgevoerd. De conclusies daaruit waren dat op dit punt nadrukkelijk werk aan de winkel is. Werkdruk, interne communicatie, kwaliteit systemen & administratieve processen, weghalen van of wegblijven bij eilandjes, focus in strategie (deels communicatie daarover) en snelheid in uitvoering van beleid dienen te verbeteren. In 2018 en 2019 zijn daar stappen gericht op verbetering in gezet, maar deze werklijn vraagt om stevige continuering in strategie 2019-2022.
7. Kwaliteit onderwijs richtte zich enerzijds op de borging en versterking van de bestaande kwaliteitsaanpak o.m. ten aanzien van accreditaties, afronding zij-instroom en introductie van de BKE/SKE-docentkwalificaties ten aanzien van toetskwaliteit. Deze trajecten zijn succesvol afgerond. Enkel de doorwerking van BKE/SKE – tezamen met elementen van werkdruk – in het verlagen van het aantal toetsmomenten en andere vormen van toetsing vraagt om doorwerking in de nieuwe strategie.
 8. Professionele werkomgeving richtte zich enerzijds op een verbetering van de fysieke werkomgeving en anderzijds op de verbetering van processen en systemen. De verbetering van de fysieke werkomgeving zowel v.w.b. de ruimtes, catering, schoonmaak als IT is begin 2018 succesvol gerealiseerd. De verbetering van de processen en systemen laat een wisselend beeld zien. Aanpassingen van intranet, stappen in de projectadministratie en personeelsystemen verlopen goed. De aanpak van de financial reporting en de roostering heeft tot een forse hick-up geleid voorjaar 2018 (financieel) en najaar 2018 (roostering). Inmiddels zijn die processen weer onder controle. Met name financieel zijn het afgelopen jaar forse stappen vooruit gezet. Ten aanzien van de roostering is er sprake van een beheerst veranderingsproces, maar zeker het komende studiejaar staan ons nog een aantal stevige veranderingen te wachten. Najaar 2018 is een breed assessment van de bedrijfsvoering uitgevoerd. De aanbevelingen daaruit worden in de loop van 2019 uitgewerkt. Basis daarvan zal zijn een sterk eigenaarschap realiseren van processen en systemen en de ontwikkeling daarvan bij de bedrijfsvoering medewerkers en –teams. Een eigenaarschap duidelijk gekoppeld aan een aanpak die vooral gefocust is op de aanpak van HAS-brede processen vanuit één visie en eigenaarschap.
 9. Trendsettend expertisecentrum heeft zich gefocust op de inrichting van een 15-tal lectoraten en het werkend krijgen daarvan. Dat traject is succesvol verlopen. Inmiddels zijn zo'n 15 lectoren en een 50-tal docent onderzoekers (parttime) actief. De onderliggende doelstelling om ca. 50% van de Bedrijfsopdrachten van studenten te koppelen aan de lectoraten wordt ruimschoots gehaald. Lectoren werken actief samen met bedrijven en organisaties uit het werkveld van de HAS. Afgelopen jaar zijn vervolgstappen gedefinieerd op het gebied van professionalisering van het onderzoek (onderzoekstandaarden), professionalisering van het projectmanagement en –ondersteuning, samenwerking tussen de lectoraten in multidisciplinaire (maatschappelijke) programma's.

Financieel

2016 en 2017 zijn vanuit financieel perspectief niet goed verlopen, in de jaarrekeningen over beide jaren is daarover uitgebreid verslag gedaan. 2018 en de meerjarenbegrotingen laten een duidelijk herstel van de resultaten zien. De solvabiliteit is daarmee eind 2018 weer boven de normen van OCW, maar versterking van de solvabiliteit in de strategieperiode 2019-2022 is wel wenselijk. Qua liquiditeit hebben we voldoende ruimte, maar zullen we in de loop van 2020 weer boven de OCW-norm opereren. Ook daarvoor geldt dat we in de periode van het strategische plan 2019-2022 nadrukkelijk meer ruimte willen realiseren.