

## Bestuursverslag 2018

De HAS heeft de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Een sterke ontwikkeling in termen van studentenaantallen, waardering door studenten en bedrijven en positionering als expertisecentrum door ons praktijkonderzoek en kennistransfer. Ontwikkelingen die een duidelijk antwoord zijn op maatschappelijke en economische ontwikkelingen in onze sector. Zowel als het gaat om innovatie, als ook om de ontwikkeling van 'human capital'.

Die sterke ontwikkeling vraagt ook om een versterking van onze interne organisatie. In dat perspectief kleurden twee operationele incidenten het jaar 2018: liquiditeitsproblematiek en roosterproblematiek. Incidenten tegen de achtergrond van een zoekproces van de HAS naar een meer professionele bedrijfsvoering en doorgevoerde bezuinigingen in 2017. Een zoekproces dat in het Medewerkersonderzoek ook zichtbaar was en – al is dat niet helemaal hard te maken – ook mede debet is aan een te hoog ziekteverzuim in 2017-2018. De bedrijfsvoering en daaraan gekoppeld het personeelsmanagement moet op een andere leest geschoeid worden.

Het proces gericht op een professionalisering van onze werkomgeving dat we voorjaar 2016 hebben ingezet, blijkt een taai proces te zijn. Opgebouwde systemen, processen, cultuur en ervaring in een stabiele en veel kleinere organisatie werken niet meer in de huidige constellatie van de HAS. Aanpassing daarvan vragen om een sterkere focus en sturing dan we voorjaar 2016 bij het vaststellen van de strategie voor ogen hebben gehad.

In 2018 is daarom een discussie op gang gekomen en besloten om de bedrijfsvoering van de HAS te versterken. Meer robuust om daarmee de beheersing van de organisatie op een hoger plan te brengen. Noodzakelijk om ook de gewenste flexibilisering van het onderwijs te kunnen realiseren en de werkdruk in de organisatie vanwege een kwalitatief onvoldoende bedrijfsvoering te verminderen.

Die flexibilisering van het onderwijs is ook nodig om de externe prestaties van de HAS op hoog niveau te houden en te laten mee ontwikkelen met haar omgeving. En de externe prestaties van de HAS zijn goed. De indicatoren van Bachelorrendement, Studenttevredenheid (NSE), het aantal master/PhD-docenten en Indirecte kosten laten een goed verloop zien. De instroom stabiliseert, een beeld vergelijkbaar met andere hogescholen, niet passend bij onze ambities. Dat heeft aandacht nodig. Het ziekteverzuim, de medewerkersbeleving en de uitval van studenten in het eerste jaar hebben duidelijk aandacht nodig. (zie bijlage 4)

Financieel hadden we in 2018 een liquiditeitsknelpunt, maar in de operationele exploitatie blijkt de HAS opnieuw wendbaar te zijn. In 2017 hebben we bezuinigingen snel weten door te voeren met een boven verwacht resultaat in de onderwijsorganisatie en ook in 2018 blijken ingrepen in de exploitatie vanwege het liquiditeitsknelpunt een stevig positief effect te hebben op de exploitatie. De wendbaarheid lijkt ook voor de HKT-organisatie te gelden. Na een onverwacht sterk verlies in 2017 van bijna ¾ miljoen euro, werd op basis daarvan in april 2018 een verlies van ca 600 keuro over heel 2018 ingeschat. Sterk ingrijpen in de exploitatie van HKT voorjaar 2018, maar ook de energie van het team om met elkaar focus aan te brengen en de doelstellingen van HKT te realiseren, heeft ertoe geleid dat dit is omgebogen naar een positief resultaat over 2018. Ook de Stichting HAS Opleidingen realiseerde een positief resultaat over 2018 en eind 2018 was er geen sprake meer van een liquiditeitsknelpunt.

In de strategische ontwikkeling zijn stappen gezet, maar met onvoldoende kracht op een aantal punten vanwege de incidenten in 2018. Een kracht die zeker ook nodig was om onderliggende problematiek van reeds lang bestaande werkwijzen en verhoudingen en daarmee verband houdende cultuurelementen fundamenteel te veranderen. Een nieuw te formuleren strategie 2019-2022, gekoppeld aan een aanpassing van de organisatiestructuur van de primaire processen en de bedrijfsvoering moet voorjaar 2019 nieuw elan brengen in de strategische ontwikkeling van de HAS.

Al met al was 2018 een jaar dat in de bredere ontwikkeling van de HAS van kleine naar middelgrote hogeschool past. De ontwikkeling naar een middelgrote hogeschool vraagt om een andere interne organisatie en andere bedrijfsvoering. Die verandering ervaren we als lastig, maar met een gedegen en planmatige aanpak zetten we daarin wel stappen.

En ja, hoe lastig die stappen ook zijn, tegelijkertijd kunnen we constateren dat op onderdelen de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de HAS groot is. In de 8 jaren van groei hebben we een te krappe financiering van in totaal 25 miljoen euro (dat is feitelijk één jaarbudget Rijksinkomsten van de HAS!) weten op te vangen. We hebben een groei van 1.500 naar bijna 4.000 studenten gepaard laten gaan met een sterke stijging van de studenttevredenheid en scoorden ook in 2018 weer een 2<sup>de</sup> plaats in de Keuzegids en een 1<sup>ste</sup> plaats in Elsevier. Studenten winnen prijzen, maar boven alles: studenten, docenten en lectoren van de HAS maken allemaal verschil in de sector agro, food en leefomgeving. En die impact op een belangrijke sector en belangrijke maatschappelijke thema's vinden we belangrijk.

## 2. Voortgang strategie 2018

Ondanks de specifieke knelpunten in 2018, is verder gewerkt aan het strategisch plan 2016-2019.

2018 is feitelijk het laatste volle jaar van dat plan. Het strategisch plan heeft vier programma's. De voortgang in de programma's heeft in 2018 onder druk gestaan vanwege bezuinigingen en afgeleide aandacht door benoemde incidenten.

### 2.1 Programma 1 Teams en cultuur

- De uitkomsten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) zijn besproken in de teams. Duidelijk is dat de HAS een ontwikkelfase doormaakt waarin organisatie en cultuur een beweging maken qua karakter van een kleine hogeschool naar een middelgrote hogeschool. Vier speerpunten komen HAS-breed naar voren uit het MTO: interne communicatie, kwaliteit systemen en processen, tegengaan van verkokering / wegblijven bij eilandjes, focus in strategie (communicatie daarover) en snelheid in uitvoering van beleid. Onderliggend is 'werkdruk' vastgesteld als aandachtspunt. Deze vijf punten zullen in 2019 worden ingepast in de ontwikkelagenda van de HAS en vormen samen met programma 3 Professionele werkorganisatie de kern van de 'next step' voor de HAS.
- De HAS-academie krijgt steeds meer vorm. In 2019 zal een nieuw personeelsbeleid worden vastgesteld, waarin doorgaande scholing een duidelijke positie zal krijgen. Doorgaande scholing op het terrein van vernieuwing van ons onderwijsconcept, internationalisering, studentwelzijn en onderzoek. Met het ontwikkelde instrumentarium in de HAS-academie kan daar goed op worden ingespeeld.

### 2.2 Programma 2 Flexibel en adaptief onderwijs

- Het internationaliseringsbeleid is opnieuw gedefinieerd begin 2018. 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: opleidingen hebben individueel een ontwikkelsnelheid vastgesteld en zijn de onderliggende criteria aan het invullen. Het aanjaagteam Internationalisering is geformeerd en heeft de gezamenlijke HAS-agenda begin 2019 opgesteld.
- Het beleid op ondernemerschap: het sterke ondernemerschapsprofiel 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 is dat vormgegeven, gericht op start in 2018/2019. Die start is inmiddels vormgegeven.

- Voorjaar 2018 is visievorming rondom flexibel en adaptief onderwijs plaatsgevonden, inclusief een ontwikkelagenda voor de komende twee studie jaren. De roosterontwikkeling september 2018 heeft de implementatie feitelijk stilgezet. Begin 2019 is daarmee een herstart genomen wat moet leiden tot een meerjarenplan en een actie-/uitvoeringsplan.

### 2.3 Programma 3 Professionele werkomgeving

- De begin 2018 gelanceerde nieuwe werkplekken incl. IT-ondersteuning zijn goed geland. Studenten hebben wel behoefte aan meer eigen werkplekken.
- Het verbeteren van het roosterproces is niet goed gegaan. 1 September jl. zijn we gestart met een rooster dat tot veel frustratie binnen de HAS heeft geleid. Inmiddels zijn de belangrijkste knelpunten opgelost en is een stappenplan vastgesteld dat moet garanderen dat we de komende blokken en volgend studiejaar een goed rooster hebben. Daarnaast is begin februari 2019 een projectplan vastgesteld gericht op verdere verbeteringen in studiejaar 2019-2020.
- Het projectbeheer is duidelijk verbeterd, een verdere professionalisering staat voor 2019 gepland.
- De aanbesteding van de catering is goed verlopen, in het cateringcontract is duidelijk meer ruimte gekomen voor het gebruiken van de cateringfaciliteit van de HAS als letterlijk proeflokaal voor de vele Foodinitiatieven van de HAS.
- Aanpassing van het mobiliteitsbeleid is vanwege de liquiditeits- en roosterproblematiek stilgezet en wordt onderdeel van een integrale vernieuwing van het personeelsbeleid in 2019.
- De liquiditeitsproblematiek en de roosterproblematiek heeft veel tijd, aandacht en zorg gekost van management en organisatie. Het heeft ook duidelijk gemaakt dat een stevige ingreep in de bedrijfsvoering van de HAS noodzakelijk is. Daarvoor zijn inmiddels een aantal stappen gezet: in januari 2019 is een assessment van de bedrijfsvoering opgeleverd, te volgen door een inrichtingsvoorstel van de organisatie van de bedrijfsvoering. Tevens is de herinvulling van de vacature in het College van Bestuur besproken en vastgesteld, waarmee een sterkere focus op de verbetering van de bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd.

### 2.4 Programma 4 Trendsettend expertisecentrum

- Studiejaar 2017/2018 zijn de laatste van de beoogde 15 lectoren benoemd. Inmiddels zijn binnen die lectoraten ook 50 docent onderzoekers benoemd.
- In 2019 worden de laatste meer organisatorische zaken onderliggend aan de kennisontwikkeling ingeregeld. Een belangrijke daarin is het projectbeheer.
- Uit de individuele lectoraatsreviews wordt duidelijk dat de onderzoekagenda van de lectoren goed vorm begint te krijgen. De verbinding naar de kennistransferactiviteiten en het onderwijs wordt gemaakt, maar draagt nog te veel het karakter van '*bijdragend*' in plaats van '*dragend*'. De voorgenomen organisatorische integratie van onderwijs, kennisontwikkeling en kennistransfer gekoppeld aan het meer volwassen worden van de kennisontwikkeling moet zorgdragen voor de ontwikkeling van die '*dragende*' rol van het onderzoek.

## 3. Financieel

2018 Was financieel een turbulent jaar. Na een periode van forse groei nemen de studentenaantallen minder hard toe. Dat wil niet zeggen dat de problemen die de Hogeschool in 2017 reeds constateerde direct voorbij waren. De overgang van het groen onderwijs van EZ naar OCW zorgde dat de stap naar het Schatkistbankieren vertraagde en de problematiek meer urgent werd. We kwamen onder het vergrootglas van de inspectie te liggen en formuleerde een verbeterplan met ondergenoemde thema's:

- Liquiditeitsprobleem;
- Beheersvraagstuk;
- Winstgevendheid van HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen (HKT).

Bij het schrijven van het verbeterplan zijn de uitgangspunten zoals gesteld bij het maken van de begroting niet aangepast. Daarbij hebben we een aantal aanvullende maatregelen getroffen om te voorkomen dat de

liquiditeitsproblematiek acuut zou worden en HKT-verliezen opnieuw zouden oplopen. Er is versneld geïnvesteerd in het verstevigen van de financiële organisatie om in control te komen.

Aanvullende maatregelen die zijn getroffen:

Doel	Maatregel
Verbeteren kwaliteit van organisatie	Objectiveren balans in de organisatie Kwaliteitsimpuls afdeling Control
Het versneld versterken van de liquiditeitspositie	Taakstelling van 300.000 t.o.v. begroting Verkopen grond Helicon Stille verkoop Westertoren
Herpositionering HKT	Reorganiseren tot onderdeel niet meer verliesgevend is HKT activiteiten onderbrengen in de HAS
Aantrekken van extra hypothecaire lening	Aanvraag Schatkistbankieren bij Ministerie van Financiën

Deze maatregelen hebben in 2018 geleid tot een versteviging van de positie van de afdeling Control. Gecombineerd met externe inhuur van inhoudelijke expertise is hiermee de kwaliteit van de planning en controlcyclus verbeterd met als gevolg dat de tussentijdse rapportages in 2018 nauw aansluiten bij het uiteindelijk gerealiseerd resultaat. Deze ontwikkeling was reeds in 2017 in gang gezet maar heeft, als gevolg van vergroot organisatiebewustzijn, een versnelling gekregen. Dit alles heeft zich vertaald in een positief resultaat boven begroting.

#### Resultaat HAS Opleidingen

In de begroting 2018 is uitgegaan van een positief resultaat van € 599k. Het behaalde resultaat ligt € 145k boven begroting. Dit positieve resultaat wordt met name veroorzaakt door de verkoop van de grond onder het Helicon gebouw met een boekwinst ad € 871k en door extra Rijksbijdragen. Daarnaast zijn er ook tegenvallende inkomsten en extra lasten, o.a. als gevolg van het treffen van voorzieningen en opnemen van de schuld OCW ter hoogte van € 715k m.b.t. het zij-instroomtraject.

#### Resultaat HKT

Na tegenvallend resultaat 2017 is het in 2018, onder strakke regie van de aangestelde Interim directie van HKT, gelukt HKT weer winstgevend te maken. De in 2017 ingezette krimp van de organisatie samen met verstevigde sturing op kosten en rendement heeft ertoe geleid dat HKT 2018 positief heeft afgesloten. Ondanks de terugloop in formatie is het aantal geacquireerde bedrijfsopdrachten gelijk gebleven. Deze beweging werd mede mogelijk door de verbeterde projectorganisatie waardoor sturen op resultaat beter mogelijk werd. Het geconsolideerd resultaat van HKT in 2018 bedraagt € 155k waarmee het geconsolideerd resultaat van HAS Hogeschool € 300 boven begroting ligt.

Om de liquiditeitsproblematiek te voorkomen is in 2017 de eerste aanvraag voor extra financiering middels Schatkistbankieren bij het ministerie van EZ ingezet. In 2018 is deze aanvraag, als gevolg van overheveling van het hele groene onderwijs naar het ministerie van OCW, opnieuw ingediend. Eind 2019 is deze financiering toegekend. Deze overgang is deels december 2018, deels februari 2019 geëffectueerd en de continuïteit van de instelling is hiermee geborgd. Uiteindelijk bleek onder de getroffen maatregelen de liquiditeitsproblematiek beperkt.

De positieve ontwikkeling waar de HAS zich in bevindt, vertaalt zich in onderstaande ontwikkeling van de financiële ratio's.

	Gerealiseerd						geprognosticeerd		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquiditeit	0,36	0,35	0,72	0,44	0,20	0,24	0,39	0,58	0,67
Solvabiliteit incl. VZ*	0,47	0,46	0,34	0,30	0,28	0,38	0,42	0,44	0,47
Solvabiliteit excl. VZ	0,39	0,36	0,28	0,26	0,24	0,29	0,35	0,35	0,37
Rentabiliteit	-3,43	-0,75	-0,79	-3,27	-2,64	1,89	1,86	1,83	1,79
Huisvestingsratio	8%	8,6%	8,2%	8,3%	9%	9%	10%	10%	10%

De tabel laat zien dat de hogeschool in 2018 solvabiliteit en rentabiliteit zich binnen de vereiste bandbreedte bevinden. Voor de liquiditeit geldt dit in 2020.

In bijlage 1 is een verdere uitwerking van het financiële resultaat en balanspositie en een doorkijk naar 2019 inclusief ontwikkeling kengetallen weergegeven. Bijlage 2 bevat de uitgebreide continuïteits- en risicoparagraaf opgenomen. Bijlage 3 omvat het thema helderheid. In bijlage 4 worden de prestatie-afspraken HAS Hogeschool weergegeven.

De benoemde bijlages vormen een integraal onderdeel van het bestuursverslag en daarmee de jaarrekening van de hogeschool.

## Ter afsluiting

Met elkaar geven we de HAS vorm. Dat is een belangrijk uitgangspunt voor de ontwikkeling van de HAS en de ontwikkeling van onze studenten. Als het moeilijk gaat, is dat vaak ook weer even zoeken. Het 'met elkaar' moet zich dan ook weer uitvinden. Het afgelopen jaar hebben we dat mogen ervaren. Maar voorjaar 2019 mogen we constateren dat we met elkaar de weg vooruit weer hebben gevonden. Daarvoor past onze dank aan alle HAS-collega's, studenten en bedrijven. Ieder draagt op zijn eigen en unieke manier bij aan een gezonde toekomst van deze mooie hogeschool!

Juni 2019  
College van Bestuur

Dick Pouwels  
Liz Chermin

## Bijlage 1: 2018 Financieel

### 1. Financieel beleid

2018 was een turbulent jaar. Na een periode van forse groei namen de studentenaantallen minder hard toe. Dat wil niet zeggen dat de problemen die de Hogeschool in 2017 reeds constateerde direct voorbij waren. De overgang van het groen onderwijs van EZ naar OCW zorgde dat de stap naar het Schatkistbankieren vertraagde en de problematiek meer urgent werd. HAS Hogeschool kwam onder het vergrootglas van de inspectie te liggen en formuleerde een verbeterplan met ondergenoemde thema's:

- Liquiditeitsprobleem;
- Beheersvraagstuk;
- Winstgevendheid van Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen (hierna: HKT).

Bij het schrijven van het verbeterplan zijn de uitgangspunten zoals gesteld bij het maken van de begroting niet aangepast. Uitgangspunten waren:

- Rendement van 2,5% (exclusief leenstelsel) op totaal baten voor 2018 en volgende jaren;
- 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.

Daarnaast heeft de hogeschool een aantal aanvullende maatregelen getroffen om te voorkomen dat de liquiditeits-problematiek acuut zou worden, de HKT verliezen opnieuw zouden oplopen. Ook is versneld geïnvesteerd in het verstevigen van de financiële organisatie om in control te komen.

Aanvullende maatregelen die zijn getroffen:

Doel	Maatregel
Verbeteren kwaliteit van organisatie	Objectiveren balans in de organisatie Kwaliteitsimpuls afdeling Control
Het versneld versterken van de liquiditeitspositie	Taakstelling van 300.000 t.o.v. begroting Verkopen grond Helicon Stille verkoop Westertoren
Herpositionering HKT	Reorganiseren tot onderdeel niet meer verliesgevend is HKT activiteiten onderbrengen in de Stichting HAS Opleidingen
Aantrekken van extra hypothecaire lening	Aanvraag Schatkistbankieren bij ministerie Financiën

Bovengenoemde maatregelen hebben in 2018 geleid tot een versteviging van de positie van de afdeling Control. Gecombineerd met externe inhuur van inhoudelijke expertise is hiermee de kwaliteit van de planning en control cyclus verbeterd met als gevolg dat de tussentijdse rapportages in 2018 nauw aansluiten bij het uiteindelijk gerealiseerd resultaat. Deze ontwikkeling was reeds in gang gezet, maar heeft, als gevolg van vergroot organisatiebewustzijn, een versnelling gekregen.

Daarnaast heeft HAS Hogeschool als gevolg van bovengenoemde maatregelen een beter resultaat behaald dan begroot, rekening houdend met alle voorzieningen die zijn getroffen en niet in de begroting voorzien waren.

## 1.1 Resultaat 2018

### Geconsolideerde staat van baten en lasten 2018

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	% Afwijking	Werkelijk 2017	% 2018 t.o.v. 2017
<b>3. Baten</b>					
3.1 Rijksbijdragen	30.131	28.504	5,71%	28.885	4,31%
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.913	3.073	59,87%	2.066	137,81%
3.3 Collegegelden	6.848	7.260	-5,67%	6.655	2,91%
3.4 Baten werken in opdracht van derden	4.983	5.322	-6,38%	4.859	2,54%
3.5 Overige baten	1.207	308	291,72%	277	335,81%
<b>Totaal Baten</b>	<b>48.082</b>	<b>44.468</b>	<b>8,13%</b>	<b>42.742</b>	<b>12,49%</b>
<b>4. Lasten</b>					
4.1 Personeelslasten	32.422	32.333	0,28%	32.260	0,50%
4.2 Afschrijvingen	1.645	2.039	-19,30%	1.529	7,61%
4.3 Huisvestingslasten	2.397	2.468	-2,89%	2.421	-1,00%
4.4 Overige lasten	10.320	6.607	56,18%	7.357	40,27%
5. Financiële baten en lasten	391	431	-9,21%	302	29,57%
<b>Totaal Lasten</b>	<b>47.175</b>	<b>43.878</b>	<b>7,51%</b>	<b>43.869</b>	<b>7,54%</b>
<b>Resultaat</b>	<b>907</b>	<b>590</b>	<b>53,90%</b>	<b>-1.127</b>	<b>0</b>

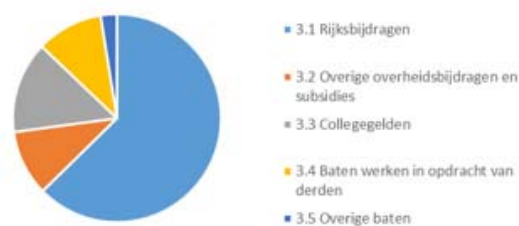
In de begroting 2018 is uitgegaan van een positief resultaat van € 590k. Dit positieve resultaat bestaat uit een positieve begroting van de Stichting HAS Opleidingen van € 599k en een negatieve begroting van HKT van € 9k. Het geconsolideerde resultaat van HAS Hogeschool valt positiever uit met ruim € 300k. Dit positievere resultaat wordt met name veroorzaakt door de verkoop van de grond onder het Helicon gebouw met een boekwinst ad € 871k en door extra Rijksbijdragen. Daarnaast zijn er ook tegenvallende inkomsten en extra lasten, o.a. als gevolg van het treffen van voorzieningen en opnemen van de schuld OCW m.b.t. het zij-instroomtraject. Dit wordt verderop nader beschreven. Het resultaat van HKT is positief ad € 155k. Daarmee is het resultaat € 164k hoger dan begroot. Dit heeft voornamelijk te maken met uitstroom van personeel. Daarnaast is strakker op de projecten en kosten gestuurd.

### 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
3.1 Rijksbijdragen	30.131	28.504	5,71%
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.913	3.073	59,87%
3.3 Collegegelden	6.848	7.260	-5,67%
3.4 Baten werken in opdracht van derden	4.983	5.322	-6,38%
3.5 Overige baten	1.207	308	291,72%
<b>Totaal Baten</b>	<b>48.082</b>	<b>44.468</b>	<b>8,13%</b>



Circa 87% van de baten bestaan uit Rijksbijdrage OCW, overige overheidsbijdragen en overheidssubsidies en collegegelden. De overige 13% vloeit met name voort uit baten werken in opdracht van derden. De stijging in de post rijksbijdragen OCW ten opzichte van de begroting 2018 is het gevolg van hogere bekostigingstarieven. De hogere bekostigingstarieven zijn te verklaren door de prijs- en looncompensatie en door de compensatie voor de maatregel halvering van de collegegelden voor eerste jaar studenten.

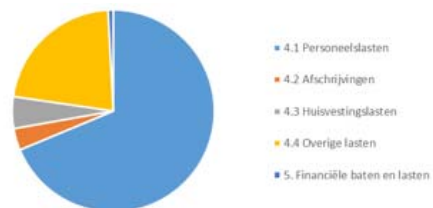
De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn hoger dan de begroting 2018. Dit kan worden verklaard doordat de overige bijdragen vanuit het Ministerie van LNV netto waren begroot, maar in werkelijkheid bruto, inclusief ontvangsten voor partners, zijn verantwoord. Verder zit in post 3.2 een negatieve afwijking ten opzichte van de begroting die wordt veroorzaakt door het achterblijven van het studentenaantal in Venlo waardoor de kosten achterblijven op begroting. Hierdoor kunnen we minder aanspraak maken op de subsidie. Naast het subsidiebedrag voor Venlo is er in de begroting bij post 3.2 een verwacht subsidiebedrag opgenomen voor regionale ontwikkelingen die in werkelijkheid niet zijn gerealiseerd.

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden ligt lager dan de begroting 2018. Dit heeft te maken met een groter aantal stoppende studenten dan begroot en daarnaast hoeven de meeste eerstejaars de helft van het collegegeld te betalen door een nieuwe maatregel die in 2018 is ingegaan. De post baten in opdracht van derden is ruim € 300k lager dan begroot. Dit wordt o.a. veroorzaakt doordat bij HKT minder cursussen zijn gestart en gefactureerd.

De overige baten zijn hoger dan begroot, met name door een opbrengst voor de verkoop van de grond onder het Helicon gebouw.

#### Lasten

	Realisatie	Begroting	% afwijking
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	32.422	32.333	0,28%
4.2 Afschrijvingen	1.645	2.039	-19,30%
4.3 Huisvestingslasten	2.397	2.468	-2,89%
4.4 Overige lasten	10.320	6.607	56,18%
5. Financiële baten en lasten	391	431	-9,21%
<b>Totaal Lasten</b>	<b>47.175</b>	<b>43.878</b>	<b>7,51%</b>



De lasten bestaan voor 69% uit personele lasten, 5% huisvestingslasten, 3% afschrijvingen en 22% overige lasten. De totale lasten 2018 zijn € 3.300k hoger dan begroot en € 3.300k hoger dan voorgaand jaar. De totale personele lasten zijn 0,28% hoger dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 89k ten opzichte van de begroting. De personele lasten bestaan uit verschillende categorieën. De categorie 4.1.1 Loonkosten blijft achter op begroting door het niet of later invullen van vacatures bij de Stichting HAS Opleidingen en het afnemen van de formatie bij HKT. In de lasten zijn ook de cao-verhogingen meegenomen die in de begroting niet waren voorzien. De categorie 4.1.2 Overige personele lasten laat een grote overschrijding zien wat met name wordt veroorzaakt door een grote dotatie aan de voorziening werktijdvermindering senioren. Met deze voorziening is in de begroting geen rekening gehouden. Daarnaast zien we een overschrijding bij de post personeel niet in loondienst, dit wordt veroorzaakt door het extern invullen van vaste vacatures bij het AOP-personeel en de kosten voor externe minors waar in de begroting geen rekening mee gehouden is. Ten opzichte van 2017 zijn de personele lasten gestegen met € 162k (+ 0,5%) wat voornamelijk wordt veroorzaakt door de dotatie aan de voorziening werktijdvermindering senioren. Deze voorziening is in 2017 niet opgenomen.

De afschrijvingen 2018 bedragen € 1.645k en zijn daarmee lager dan begroot. Dit is het gevolg van het uitstellen van investeringen en door vertraging in oplevering van project investeringen in IT-plan en het Vlekkenplan (Nieuwe werken plan). Daarnaast zijn een aantal begrote investeringen niet doorgevoerd door bezuinigingen.

De post overige lasten laat een overschrijding zien van € 3.712k. Dit wordt veroorzaakt door hogere advieskosten voor met name financiën en roostering. Daarnaast zijn de kosten voor praktijkfaciliteiten in Venlo hoger dan begroot door het gebruik van Brightbox. Ook is er in 2018 een voorziening voor projectrisico



gevormd waaraan is gedoteerd, dit was niet begroot.

De materiële kosten in projecten vallen ook in de categorie overige lasten. Deze post is niet volledig begroot, hier zijn namelijk alleen de netto projectkosten opgenomen aangezien de projectinkomsten ook netto waren begroot. De inkomsten en uitgaven van partners in de Centre of Expertise projecten zijn in de begroting niet, maar in de realisatie wel meegenomen.

Onder de overige lasten is de schuld OCW opgenomen met betrekking tot de terugvordering van de bekostiging van de zij-instroom trajecten ter hoogte van € 715.000. Deze schuld zal in 7 jaar worden terugbetaald.

De financiële lasten zijn lager dan begroot omdat het aantrekken van een nieuwe lening niet heeft plaatsgevonden. In de begroting is uitgegaan van het overgaan naar Schatkistbankieren met daarbij een nieuwe lening van € 8.000k. Het overgaan met de hypothecaire lening richting Schatkistbankieren gaat in 2019 gebeuren, echter is er geen nieuwe lening afgesloten omdat dit niet nodig was.

### 1.1.1 Resultaat losse onderdelen

#### Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering

	Werkelijk 2018	Wekelijk 2017	Begroot 2018	Realisatie- begroting
Totaal baten	48.081	42.742	44.467	3.614
Totaal lasten	47.174	43.869	43.878	3.296
resultaat	907	-1.127	589	318

*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 2017. Aan de batenkant wordt dit resultaat met name veroorzaakt door een hogere Rijksbijdrage als gevolg van loon-prijscompensatie en de compensatie voor de halvering van het collegegeld en door de verkoop van de grond onder het Helicon gebouw.

Meevallers aan de lastenkant hebben betrekking op de afschrijvingen, huisvestingslasten en de financiële baten en lasten.

#### Resultaat HKT

Het resultaat van 2017 heeft ertoe geleid dat in 2018 een forse ingreep nodig was bij HKT. Er heeft een bezuiniging plaatsgevonden op de diverse (project)kosten en er is in de verschillende productgroepen steviger gestuurd op projectresultaat. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal cursussen en adviestrajecten geen doorgang heeft gevonden en zijn de onderzoek gerelateerde subsidietrajecten teruggeschoven naar Stichting HAS Opleidingen, waar ze feitelijk horen. Daarnaast is de formatie van HKT gedurende 2018 sterk afgenomen tot 18,5 FTE per 31 december 2018 (vs. begroting 28,4 FTE). Het aantal BO's is ondanks de daling in formatie op niveau gebleven. In 2018 heeft HKT dankzij de diverse maatregelen en sturing een positief resultaat behaald. Dit resultaat maakt dat het onderbrengen van de kennistransferactiviteiten bij opleidingen mogelijk is. De verbeteringen in de projectorganisatie hebben er daarnaast toe geleid dat betere sturing op resultaat mogelijk was.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Realisatie 2018
Bruto Omzet	4.802.810	5.196.000	4.883.880
Projectkosten personeel extern	452.692	309.000	505.030
Projectkosten out of pocket	585.603	580.000	394.540
Personele kosten	3.836.802	3.855.000	3.330.845
Overige kosten	566.838	461.000	423.096
Voorziening projectrisico's			75.000
<b>Resultaat</b>	<b>-639.125</b>	<b>-9.000</b>	<b>155.369</b>

*Verklaring resultaat ten opzichte van begroting 2018*

Per saldo is er sprake van een positief resultaat in 2018, als gevolg van strakke sturing en diverse maatregelen. De bruto omzet is lager dan begroot. De grootste verschillen zijn waar te nemen bij open inschrijvingscursussen, omdat er minder cursussen zijn gestart en gefactureerd dan begroot. De overschrijding van projectkosten personeel extern wordt vooral veroorzaakt door inzet van medewerkers ZLTO voor het project "Waarden van het land". De out of pocketkosten en de overige kosten blijven onder begroting omdat strak is gestuurd op kosten. De personele kosten vallen lager uit omdat er een groot verloop onder medewerkers heeft plaatsgevonden. In 2018 is een voorziening gevormd voor risico's in lopende projecten. Dit betreft een nieuwe post in het kader van risicobeheer. Hiertoe wordt maandelijks de post onderhanden werk doorgelopen en wordt van de projecten met onderhanden werk > € 10k het risico in overleg met de projectleider ingeschat.

## 1.2 Ontwikkelingen in de balans

### Activa

Balans x € 1.000)	31-12-2018 €	31-12-2017 €	Mutatie € in %
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	25.401	26.699	-4,86
Financiële vaste activa	0	0	0,00
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>25.401</b>	<b>26.699</b>	-4,86
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	2.241	2.392	-6,31
Liquide middelen	78	328	-76,22
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>2.319</b>	<b>2.720</b>	-14,74

De materiële vaste activa zijn ten opzichte van 2017 afgenomen met € 1.298k. Dit wordt veroorzaakt door de afschrijvingen en de verkoop van de grond onder Helicon. Aan de andere kant is in 2018 geïnvesteerd in de projecten "IT-plan" en "Het nieuwe werken".

De liquide middelen zijn met € 250k afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is het saldo van het positieve resultaat 2018 en de mutatie in het werkkapitaal, zoals blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht.

### Passiva

Balans x € 1.000)	31-12-2018 €	31-12-2017 €	Mutatie € in %
Eigen vermogen	7.919	7.012	12,93
Voorzieningen	2.494	1.335	86,82
Langlopende schulden	7.557	7.753	-2,53
Kortlopende schulden	9.750	13.319	-26,80
<b>Totaal Passiva</b>	<b>27.720</b>	<b>29.419</b>	-5,78

De toename in het eigen vermogen is gelijk aan het positieve resultaat van 2018.

De voorzieningen zijn met € 1.159k toegenomen ten opzichte van vorig jaar, met name als gevolg van dotaties aan de voorziening Werktijdvermindering Senioren en de voorziening projectrisico. Aan beide voorzieningen heeft de eerste dotatie in 2018 plaatsgevonden. De kortlopende schulden zijn afgenomen met ruim € 3,5 mln. ten opzichte van vorig jaar, voornamelijk als gevolg van een daling van de vooruitontvangen subsidies en een afname van de (kortlopende) schuld aan kredietinstellingen.

### Resultaatbestemming

Het resultaat van Stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen (HKT) komt ten gunste van het eigen vermogen van HKT (€ 155k). Het resultaat van de opleidingen € 752k wordt toegevoegd aan de algemene reserves. Dit is reeds verwerkt in de jaarrekening.

Onderstaand is het verloop zichtbaar van de algemene reserve en de bestemmingsreserves:

Balans x € 1.000)	31-12-2018 €	31-12-2017 €	Mutatie € in %
Algemene reserve	9.527	8.775	8,57
Bestemmingsreserve	-1.608	-1.763	8,79
<b>Eigen vermogen</b>	<b>7.919</b>	<b>7.012</b>	<b>12,93</b>

### 1.3 Kengetallen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2013 tot en met 2018.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquiditeit	0,36	0,35	0,72	0,44	0,20	0,24
Solvabiliteit incl. VZ*	0,47	0,46	0,34	0,30	0,28	0,38
Solvabiliteit excl. VZ	0,39	0,36	0,28	0,26	0,24	0,29
Rentabiliteit	-3,43	-0,75	-0,79	-3,27	-2,64	1,89
Huisvestingsratio	8%	8,6%	8,2%	8,3%	9%	9%

\*De solvabiliteitseis inclusief voorzieningen is van toepassing op de norm van de onderwijsinspectie: > 30%

Uit bovengenoemde kengetallen blijkt dat de kengetallen liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit in voorgaande jaren onder de signaleringsgrens van de inspectie zijn gedaald. In 2018 hebben de kengetallen zich in positieve zin ontwikkeld en deze lijn zal ook komende jaren worden voortgezet (zie ook begrote kengetallen in het volgende hoofdstuk).

#### Liquiditeit

Als gevolg van negatieve exploitatieresultaten en investeringen in vastgoed uit eigen middelen is de liquiditeit vanaf 2013 onder de signaleringsgrens van de inspectie gedaald. 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. Dit is begin 2019 rondgekomen middels de overzetting van zowel rekening courant als de hypothecaire leningen naar Schatkistbankieren. Naar verwachting komt de liquiditeitsratio (Quick ratio) vanaf 2020 boven de kritische grens van 0,5.

#### Solvabiliteit

Als gevolg van de dalende exploitatieresultaten is de solvabiliteit de afgelopen jaren gedaald tot onder de 0,3. Vanaf 2018 zal de solvabiliteit weer boven de 0,3 zitten en de komende jaren zal deze naar verwachting verder oplopen tot boven 0,5 in 2023.

#### 1.4. Overzicht uitkeringen profileringsfonds

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte toekenningen per maand	Gemiddelde duur toekenningen
Studenten in overmachtssituaties	Aanvragen: 0			
	Toekenningen: 0			
Bestuurders van studenteverenigingen of MR	Aanvragen 9			
	Toekenningen: 9	€ 15.670	€ 313	12
Overige categorieën	Aanvragen: 1			
	Toekenningen 1	€ 420	€ 105	12

In dit overzicht zijn zowel de toekenningen van 2017/2018 als van 2018/2019 opgenomen.

Het totaal van de toekenningen betreft de betalingen in 2018.

Bij de *duur* hebben we de gemiddelde duur van de toekenningen in maanden opgenomen.

Voor de regeling profileringsfonds zie:

[https://haskennisplein.sharepoint.com/sites/wis/Studentinfo/ondersteuning/Documents/regeling\\_profilerings\\_fonds.pdf](https://haskennisplein.sharepoint.com/sites/wis/Studentinfo/ondersteuning/Documents/regeling_profilerings_fonds.pdf)

## Bijlage 2 Continuïteits- en risico paragraaf

### 2.1 Gegevensset

#### Kengetallen studentenaantallen/ medewerkers

Kengetal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal studenten	3.678	3.688	3.731	3.750	3.760	3.782
Personele bezetting in FTE						
HAS Hogeschool						
* Bestuur/management	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80
* Personeel primair proces	259,54	265,44	287,02	291,38	294,80	297,48
* Personeel primair proces	18,52	18,52	0	0	0	0
HKT						
* Ondersteunend personeel	90,99	101,13	102,79	102,79	102,79	102,79
	<b>382,85</b>	<b>398,89</b>	<b>403,61</b>	<b>407,97</b>	<b>411,39</b>	<b>414,07</b>

In bovenstaande tabel zijn de verwachte formatie ontwikkelingen opgenomen zoals verwerkt 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.

Wanneer de groei van de studentenaantallen afneemt, dient de voorgeschoten bekostiging die Stichting HAS Opleidingen in 2010 van het Ministerie van EZ heeft ontvangen (totaal € 2 mln.), gekoppeld aan de terugloop van studentenaantallen, terugbetaald te worden. De verwachting is dat terugbetaling tot tenminste 2025 niet aan de orde zal zijn. Hoe hiermee omgegaan dient te worden, is onderwerp van gesprek met OCW.

Ten aanzien van de formatieontwikkeling HKT moet worden opgemerkt dat het plan is dat de medewerkers van HKT per 1 januari 2020 overgaan naar de Stichting HAS Opleidingen. Achterliggende reden is dat de HKT-activiteiten binnen Stichting HAS Opleidingen zullen worden geïntegreerd.

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. Gelijktijdig 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 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023
Solvabiliteit incl. voorzieningen	0,38	0,42	0,44	0,47	0,50	0,53
Solvabiliteit excl. voorzieningen	0,29	0,35	0,35	0,37	0,39	0,41
Liquiditeitsratio: Quickratio	0,24	0,39	0,58	0,67	0,74	0,81
Huisvestingsratio	0,09	0,10	0,10	0,10	0,09	0,10
Weerstandvermogen	0,16	0,22	0,23	0,24	0,25	0,27
Rentabiliteit	1,89	1,86	1,83	1,79	1,76	1,77

Bovengenoemde kengetallen laten zien dat HAS Hogeschool vanaf 2018 weer binnen de vereiste bandbreedte van de solvabiliteit (inclusief voorzieningen) komt. Voor de liquiditeit is dit het geval vanaf 2020.

De kengetallen zijn gebaseerd op de begrote meerjarenbalans 2019 t/m 2023 (zie volgende paragraaf). Deze is gebaseerd op een geprognoteerd resultaat en vermogen 2018. Het werkelijke resultaat en vermogen 2018 wijken af van deze prognose, o.a. als gevolg van de getroffen voorzieningen en de opname van de schuld aan

OCW als gevolg van het zij-instroomtraject. Hierdoor zal het werkelijke vermogen 2019 en daarmee ook de solvabiliteit, naar verwachting lager zijn dan begroot.

### Meerjarenbegroting

Op basis van bovenstaande verwachte studentenaantallen en de ontwikkeling in de totale begroting zien de meerjaren staat van baten en lasten en balans er als volgt uit.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN						
Meerjarenbegroting 2019 -2023	Werkelijk 2018*	Begroot 2019 enkelvoudig	Begroot 2020 enkelvoudig	Begroot 2021 enkelvoudig	Begroot 2022 enkelvoudig	Begroot 2023 enkelvoudig
Rijksbijdragen	30.131	33.826	35.639	37.651	38.979	38.804
Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.913	602	505	507	888	0
Collegegelden	6.848	6.437	6.532	6.584	6.612	6.639
Baten en werken i.o.v. derden	4.983	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Overige baten	1.207	1.727	1.558	1.560	1.560	1.560
<b>Totaal Baten</b>	<b>48.082</b>	<b>44.892</b>	<b>46.534</b>	<b>48.602</b>	<b>50.339</b>	<b>49.303</b>
Personele lasten	32.422	32.777	33.549	33.879	34.203	34.528
Afschrijvingen activa	1.645	1.834	1.920	1.920	2.020	2.020
Huisvestingslasten	2.397	2.668	2.577	2.626	2.678	2.725
Overige lasten	10.320	6.547	7.426	9.101	10.354	8.961
Financiële baten en lasten	391	233	212	206	200	194
<b>Totaal lasten</b>	<b>47.175</b>	<b>44.059</b>	<b>45.684</b>	<b>47.732</b>	<b>49.455</b>	<b>48.428</b>
<b>Resultaat</b>	<b>907</b>	<b>833</b>	<b>850</b>	<b>870</b>	<b>884</b>	<b>875</b>
MEERJARENBALANS						
Meerjarenbalans 2019 - 2023	Werkelijk 2018*	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023
<b>ACTIVA</b>						
1.1 Materiële vaste activa	25.401	24.822	24.102	23.982	23.962	23.942
2. Vorderingen en vooruitbetaalde kosten	2.241	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470
3. Liquide middelen	78	392	2.993	3.893	4.707	5.512
	<b>27.720</b>	<b>28.684</b>	<b>30.565</b>	<b>31.344</b>	<b>32.139</b>	<b>32.924</b>
<b>PASSIVA</b>						
EIGEN VERMOGEN						
5. Reserves	7.919	9.924	10.774	11.644	12.529	13.404
VOORZIENINGEN						
6. Personeelsvoorziening	1.463	1.611	2.111	2.541	2.971	3.401
7. Overige voorzieningen	1.031	484	484	484	484	484
LANGLOPENDE SCHULDEN						
8. Langlopende schulden	7.557	6.665	6.145	5.625	5.105	4.585
KORTLOPENDE SCHULDEN						
9. Kortlopende schulden	9.750	10.000	11.051	11.051	11.051	11.051
	<b>27.720</b>	<b>28.684</b>	<b>30.565</b>	<b>31.345</b>	<b>32.140</b>	<b>32.925</b>
* De werkelijke cijfers van 2018 zijn de geconsolideerde cijfers van Stichting HAS Opleidingen en Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen. De begrote cijfers betreffen enkel de begrote cijfers van Stichting HAS Opleidingen						

De begrote, vastgestelde meerjarenbalans 2019 t/m 2023 die hierboven is getoond, is gebaseerd op een geprognostiseerd resultaat en vermogen 2018. Het werkelijke resultaat en vermogen 2018 wijken af van deze prognose, o.a. als gevolg van de getroffen voorzieningen en de opname van de schuld aan OCW als gevolg van het zij-instroomtraject. Hierdoor zal het vermogen in de werkelijke balans 2019 lager zijn dan in de begrote balans.

#### *Belangrijke ontwikkelingen in baten en lasten*

Bovenstaande meerjaren staat 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 in bovengenoemd overzicht het meerjarenresultaat van HKT niet meegenomen. Dit is onder meer zichtbaar in de post baten en opdrachten in opdracht van derden.

#### *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. Deze inpassing vraagt echter aanpassingen aan het curriculum. Om die reden heeft HAS Hogeschool besloten het contract met Hooge Donken voor een periode van drie jaar te verlengen. Analoog aan dit traject worden richtlijnen ontwikkeld waarlangs duurzaam huisvestingsbeleid zich door de tijd zal ontwikkelen. Verkoop van de Westertoren vormt hier een onderdeel van.

#### *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. Het is in ieder geval de bedoeling hier een eigenstandige vestiging te starten.

Daarnaast is de Hogeschool met de Hogeschoolraad in gesprek over de invulling van de kwaliteitsmiddelen. Onderwijsinnovatie, kennisontwikkeling en internationalisering zijn hierin centrale thema's.

#### *Ontwikkelingen rondom contractactiviteiten en derde geldstroom*

Stichting HAS Opleidingen 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 2017 heeft ertoe geleid dat in 2018 een fors aantal bezuinigingsmaatregelen is doorgevoerd. Deze maatregelen hebben ertoe geleid dat de activiteiten van HKT meer dan dekkend zijn. Gelijktijdig wordt gewerkt aan een samenvoeging van de drie activiteiten van de Hogeschool. De beweging waarin HKT wordt samengevoegd met de opleidingen zal naar verwachting medio januari 2020 uitmonden in een herziening van de organisatiestructuur. Gelijktijdig wordt onderzocht welk deel van de schuldpositie van HKT is veroorzaakt door private activiteiten.

#### *Ontwikkeling reserves*

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve en een bestemmingsreserve privaat, zijnde de algemene reserve van Stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen. De algemene reserves van de Stichting HAS Opleidingen worden enkel gemuteerd op basis van de jaarlijkse exploitatieresultaten. De komende jaren zal het eigen vermogen weer gaan stijgen wanneer we de meerjarenbegroting volgen.

## 2.2 Overige rapportages

In 2018 is fors geïnvesteerd in het op orde brengen van de projectrapportage en het verhogen van de betrouwbaarheid van de periodieke rapportages. De projectadministratie is verder onder controle, er is meer grip. In 2018 zijn we niet met verrassingen geconfronteerd. Gelijktijdig loopt de verbinding tussen de projectrapportage en de generieke rapportage nog langs de lijn van ingewikkelde, handmatige boekingen. Het uitvoeren van extra controles leidt tot een verhoogde betrouwbaarheid, maar gelijktijdig blijft de manier van werken complex en tijdrovend. Om een volgend stap te zetten in de doorontwikkeling van het projectmanagement is een extern adviseur ingehuurd om expliciet vorm te geven aan deze opdracht.

Ook de periodieke rapportages en de liquiditeitsprognoses zijn onder de loep genomen en verder geprofessionaliseerd. De betrouwbaarheid van de rapportages en de stuurbaarheid is hiermee toegenomen. In 2019 vindt verdere doorontwikkeling plaats.

## 2.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden

Naast het eerder beschreven liquiditeitsrisico kent HAS Hogeschool ook een aantal andere risico's. In 2013 heeft HAS Hogeschool 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 HAS Hogeschool 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 was er in voorgaande jaren nog een risico inzake zij-instromers, waarover inmiddels duidelijkheid is ontstaan.

### *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 HAS Hogeschool. De gevolgen zijn zichtbaar in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Analyse van de resultaten levert de vraag op of het huidige besturingsmodel passend is bij de omvang van de organisatie. In 2019 wordt gewerkt aan een nieuw sturingsmodel dat meer passend is bij HAS Hogeschool, de omvang van de opleidingen en daarmee de omvang van de teams. Dit model wordt naar verwachting begin 2020 geïmplementeerd.

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

Voorjaar 2014 heeft de visitatiecommissie in het kader van de InstellingsToetsKwaliteitszorg vastgesteld dat HAS Hogeschool 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 2018 zijn de opleidingen FI, VM, ML, MK, IFA en BA geaccrediteerd. Alle opleidingen hebben de accreditatie goed doorstaan. Ondertussen is de Hogeschool zich opnieuw aan voorbereiden op de InstellingsToetsKwaliteitszorg. Met de positieve accreditatieresultaten laat de Hogeschool zien in control te zijn.

### *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 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. Onderdeel hiervan is een uitgewerkt plan gericht op de start van een aantal unieke opleidingen in Venlo gekoppeld aan ontwikkelingen in de regio.



b. Projecten

In 2015 is een start gemaakt met de versterking van de project Control binnen HAS Hogeschool, in 2016 - 2018 is hierop extra geïnvesteerd. De projectorganisatie is onderdeel van de financiële administratie. Vanuit de huidige controlsituatie wordt de projectorganisatie opnieuw ingericht inclusief een herbezinning op gebruikte systemen. Naast de inrichting van deze organisatie vraagt dit ook een mentaliteitsverandering binnen de Hogeschool. Deze mentaliteitsverandering heeft blijvend aandacht nodig.

*Dossier zij-instroom*

In 2017 heeft HAS Hogeschool een voorgenomen besluit ten aanzien van het terugvorderen van bekostiging ontvangen. Deze vordering heeft betrekking op de problematiek rondom de zij-instroom. Inhoudelijk is dit traject met de inspectie vrijwel geheel afgesloten. In 2017 heeft HAS Hogeschool tegen het definitieve besluit beroep ingesteld. De vordering was € 2.851.359. In 2018 is er een uitspraak gekomen met betrekking tot de financiële afwikkeling van de vordering. Er is een definitief bedrag vastgesteld dat door HAS Hogeschool terug betaald moet worden. Dit bedrag is vastgesteld op € 715.000. Het bedrag wordt in mindering gebracht op de te ontvangen Rijksbijdrage, voor het eerst in 2019. Er is een terugbetaaltermijn van zeven jaar afgesproken. Dit te betalen bedrag is als schuld in de jaarrekening 2018 opgenomen.

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

*Declaraties bestuurders*

<b>Declaraties bestuurders</b>	<b>D.J. Pouwels</b>	<b>J.C.A.M Denissen</b>	<b>L.G.M. Chermin</b>
Representatiekosten	€ 805,31		€ 1.089,63
Abonnementskosten	€ 541,50		
Reiskosten binnenland	€ 550,21	€ 83,64	€ 1.339,47
Reiskosten buitenland	€ 3.455,32		
Overige Kosten	€ 524,21		€ 41,59
Totaal	€ 5.876,55	€ 83,64	€ 2.470,69

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

## Bijlage 3: 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:

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

HAS Hogeschool 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.

### *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*

Andersom zijn wel private middelen ingezet ter versterking van de reguliere onderwijsprogramma's, o.a. door gastdocentschappen, afstudeeropdrachten en dergelijke. Hiermee is de winstgevendheid van HKT onder druk komen te staan.

Dit laatste is actief beleid van HAS Hogeschool. Het is strategisch van groot belang dat er een sterke en resultaatgerichte verbinding is tussen beroepspraktijk en het onderwijs. Als gevolg van de meerjarenverliezen van HKT is de vraag of deze strategische samenwerking in deze vorm gewenst is/blijft. Om die reden worden de activiteiten in het kader van de drie taken van de Hogeschool losgeweekt uit HKT en toegevoegd aan de opleidingen. In 2018/2019 wordt deze beweging uitgewerkt en in 2020 zal dit zijn beslag hebben op de positionering, omvang en inrichting van HKT. De gevolgen die deze beweging zal hebben voor de organisatie en haar medewerkers worden momenteel uitgewerkt.

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

In de Onderwijs- en examenregeling van Stichting HAS Opleidingen 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 HAS Hogeschool door betaling van het instellingscollegegeld (non-EU residents). Het instellingscollegegeld is een integrale vergoeding voor de kosten van het te volgen onderwijs en wordt jaarlijks door het College van Bestuur vastgesteld.

### *Thema 5: Collegegeld niet betaald door de student zelf*

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

### *Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen*

Het is voor studenten mogelijk modules van andere opleidingen te volgen (binnen of buiten HAS Hogeschool). 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 HAS Hogeschool de opleiding waarvoor ze staan ingeschreven.

## Bijlage 4 Prestatie-afspraken HAS Hogeschool

Indicator	Nulmeting 2010-2011		HAS algemeen vanaf 2012-2013					
	HAS nulmeting 2011	HAS-Ambitie	HAS 2012-2013	HAS 2013-2014	HAS 2014-2015	HAS 2015-2016	HAS 2016-2017	HAS 2017-2018
<b>HBO1</b> Uitval jaar 1	23%	25-30%	19%	30,35%	22%	30,60%	28,67%	37,02%
<b>HBO3</b> Bachelor rendement (na 5 jaar)	84,50%	>80%	85%	86,99%	78,30%	82,13%	77,90%	81,18%
<b>HBO4</b> Studentoordeel algemeen (NSE)	3,9	> 4,0	3,93	3,98	4,06	4,11	4,16	4,05
<b>HBO5A</b> % PhD docenten		geen						14%
<b>HBO5B</b> % master opgeleide docenten (incl. PhD)	56%	>70%	69%	70,40%	70%	70,91%	72,00%	71%
<b>HBO7</b> Indirecte kosten	23,3	<25%		21,30%	21,30%		<b>22,30%</b>	
<b>Facultatieve indicatoren</b>								
<b>Instream HAS</b>	650	1150	769	874	979	957	1134	1098
<b>Ziekteverzuim in percentage HAS-percentages via P&amp;O</b>	nb	<4%			3,7 (landelijk: 4,2%)	3,3 (landelijk: 4,0)	3,17% (landelijk: 4,1%)	5,55% (landelijk 4,9%)